



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**Gestión por competencias para el desempeño laboral en
colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo
Ortiz.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. Atoche Espinoza, Evelyn Ibet (OCDID: 0000-0002-2403-5473)

ASESOR:

Dr. Ramos de la Cruz, Manuel (ORCID: 0000-0001-9568-2443)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización Del Estado

Chiclayo — Perú

2020

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios por darme la oportunidad de poder crecer profesionalmente y a mi madre que siempre me está apoyando incondicionalmente siendo esta persona que me impulsa a cumplir mis metas en cada proyecto.

Así como a toda mi familia que me impulsa con sus buenos ánimos a ser mejor profesional.

Evelyn Ibet

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la fortaleza y salud que me está dando en esta ocasión porque a pesar de los malos momentos que todos estamos pasando, me brinda sabiduría y paciencia; así mismo a nuestro profesor por la comprensión que tiene a cada uno de nuestros compañeros y darnos buenos consejos.

Además, agradezco a mi madre por ser mi gran apoyo moral y personal, así como a mi familia mis hermanos que son un motivo más para cumplir este escalón más que siempre ha estado planificado.

Evelyn Ibet

Índice de contenidos

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de figuras | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III.METODOLOGÍA | 14 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación..... | 14 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 14 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 16 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 16 |
| 3.5 Procedimientos | 17 |
| 3.6 Métodos de análisis de datos | 17 |
| 3.7 Aspectos éticos..... | 17 |
| IV.RESULTADOS | 18 |
| V. DISCUSIÓN | 23 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 25 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 26 |
| VIII. PROPUESTA | 27 |
| REFERENCIAS | 29 |
| ANEXOS..... | 36 |
| Anexo 1: Matriz de operacionalización de las variables | 36 |
| Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos | 38 |
| Anexo 3: Validez y confiabilidad de instrumentos de recolección de datos | 44 |
| Anexo 4: Matriz de consistencia..... | 50 |
| Anexo 5: Autorización de la aplicación del instrumento | 51 |
| Anexo 6: Resultados | 52 |
| Anexo 7: Desarrollo de la propuesta | 55 |
| Anexo 8: Declaratoria de originalidad del autor | 78 |
| Anexo 9: Declaratoria de autenticidad del asesor | 79 |
| Anexo 10: Acta de sustentación de la tesis..... | 80 |
| Anexo 11: Autorización de publicación en repositorio institucional | 81 |

Índice de tablas

| | |
|-------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Validación de la propuesta | 22 |
|-------------------------------------------|----|

Índice de figuras

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo del Iceberg..... | 8 |
| Figura 2. Proceso de una gestión de competencias | 10 |
| Figura 3. Nivel de desempeño laboral | 18 |
| Figura 4. Estado de las dimensiones..... | 19 |
| Figura 5. Proceso de gestión por competencias..... | 21 |
| Figura 6. Proceso de la gestión por competencias | 27 |
| Figura 7. Esquematización de la propuesta..... | 28 |

RESUMEN

En la presente investigación propone un plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz donde se empleó como tipo de estudio básica; diseño de investigación no experimental – prospectiva; identificando tener como muestra de estudio a 25 servidores públicos pertenecientes al área de gerencia de administración y finanzas. Asimismo, se empleó como instrumento de recolección de la información un cuestionario teniendo como resultado un nivel bajo de desempeño laboral siendo representado por un 44% debido que los servidores públicos tienen diversas deficiencias al momento de desarrollar sus funciones, generando el incumplimiento de la metas institucionales y riesgos. Además, como alternativa de solución se diseñó la propuesta denominada llamada GEDCOMT (Gestión de las competencias del talento humano) donde se planteó estrategias como elaboración de talleres informativos, simulación de casos y dinámicas que permite reforzar el trabajo en equipo y la comunicación.

Palabras clave: competencia profesional, estrategia de desarrollo, gestión del personal.

ABSTRACT

In the present investigation, he proposes a competency management plan to improve job performance in collaborators from the Municipality of José Leonardo Ortiz, where it was used as a type of basic study; non-experimental - prospective research design; identifying having 25 public servants from the financial administration and management area as a study sample. Likewise, a questionnaire was used as an instrument to collect information, which resulted in a low level of job performance, considered 44% due to the fact that public servants have various deficiencies in the performance of their functions, which generates non-compliance with institutional goals and risks. In addition, as a solution alternative, the proposal called GEDCOMT (Management of Human Talent Competencies) was designed, where strategies such as the preparation of informative workshops, the simulation of cases and dynamics that allow teamwork and communication were proposed.

Keywords: professional competence, development strategy, personnel management.

I. INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, muchas empresas buscan explotar los conocimientos y habilidades que tienen cada uno de sus trabajadores para que puedan facilitar el desarrollo de sus actividades. Es decir, permite cumplir con sus metas proyectadas y ayudan a generar mayor desempeño laboral en cada uno de las áreas organizacionales.

Analizando la realidad problemática a nivel latinoamericano, se puede expresar que diversas instituciones públicas que se encuentran en la búsqueda constante de poder obtener buenos resultados para el adecuado desempeño; debido que al no cumplir con las actividades establecidas, impiden lograr con las metas establecidas (Chong & Falahat, 2020).

En Uganda, se reconoce tener como problemática de estudio la inadecuada gestión del talento humano de la institución pública debido a la gestión desordenada; es decir, por la mala toma de decisiones del director de la organización al no conocer el estado actual del comportamiento de los usuarios, y de la percepción de sus colaboradores (Oketcho, Ssempala, Ujeyo, & Atibuni, 2020).

Donde, en la actualidad la gestión diaria de las instituciones, como es el caso en Nigeria, se presenta un bajo desempeño laboral explicando que una de las razones es la ausencia de conocimiento, y habilidades cognitivas que limitan el adecuado desarrollo de sus funciones (Ididunni, 2020).

También, el Perú no es ajeno a esta problemática, donde cada vez las empresas buscan el mejoramiento del desempeño en las organizaciones; como es un caso en Trujillo, manifestando que unos de los principales problemas, es el bajo nivel de competencia por parte de sus colaboradores teniendo como uno de los resultados más visibles, es la insatisfacción de sus clientes al no atender el total de sus requerimientos (Valiente, Diaz, & Vasquez, 2020)

Es por ello, en Lima se puede reconocer que en el sector público muchas de estas entidades tienen problemas internos en la gestión de su talento humano donde

se identifica que el 55% del total de servidores de una organización en el estado no cumplen con las capacidades y conocimiento, es decir no se encuentran calificados para ocupar determinados puestos (Quinteros & Salas, 2019).

Por tal razón, las instituciones hoy en día valoran cada vez más el talento humano debido que es un recurso importante para toda organización, es por ello que según Zuñiga (2019), señala que “el Perú actualmente tiene un sistema ineficiente” donde en Lima se perciben que muchas de las plazas son ocupadas por profesionales inadecuados al perfil y competencias requeridos, debido que no son capaces de desempeñarse idóneamente.

Analizando a la Región Lambayeque se identifica que, en múltiples entidades públicas y privadas, realizan sus funciones en base a las leyes impuestas reconociendo que actualmente el rendimiento se evalúa a base del cumplimiento de metas, mostrando diversas dificultades que las impiden lograr (Checa y Flores, 2015).

Otros de los casos percibidos en Chiclayo, se muestra que muchos de los colaboradores de dichas entidades pueden tener todos los conocimientos como reflejan en su hoja de vida pero son pocos los que saben desarrollar sus habilidades interpersonales o internas que permitan el adecuado desenvolvimiento con el entorno, donde uno de los mejores casos es la interacción con los usuarios evitando una alta insatisfacción por la ausencia de habilidades y competencia para una mejor trato (Castañeda, 2020). Es por ello, Castro (2020) menciona que actualmente en las instituciones del estado se presenta deficiencias en la parte operativa de sus actividades, generando retraso en el cumplimiento de sus funciones; así como, que una de las causas es la ausencia de motivación para mejorar su desempeño.

Otro caso, es la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, donde se observa la presencia de una inadecuada gestión y débil desarrollo de las competencias del talento humano; debido que no cuenta con las capacidades o destrezas necesarias para cubrir con los requerimientos solicitados, teniendo como consecuencia del bajo de compromiso y el desinterés por desarrollar adecuadamente las tareas asignadas; percibiendo en muchas ocasiones, es causa de la ausencia de capacitaciones para el

fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores. Sin embargo, el desempeño es uno de los indicadores más vulnerables que tiene la municipalidad, debido que no manejan de manera oportuna el talento humano mostrando la ausencia de gestión, planificación y evaluación en la institución; es por ello, se pretende realizar la investigación para la mejora de competencias y desempeño en los servidores públicos.

Es por ello, se planteó la siguiente formulación del problema ¿Cómo un plan de gestión por competencias mejorará el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, 2020? Así mismo, la presente investigación tiene por justificación teórica debido que tiene un respaldo por autores reconocidos, es decir de bases teóricas que sirven para mejorar la confiabilidad de la información que permita sustentar la investigación.

Se tiene por justificación práctica, elaborar una propuesta de gestión de competencias en la que permita mejorar el desempeño laboral para el cumplir con los requerimientos de acuerdo a los lineamientos de ley bajo el Decreto Legislativo N° 1023 considerando las funciones que establece para ayudar al cumplimiento de las metas establecidas; es por ello se plantean indicadores de evaluación para analizar la situación actual. Así mismo, se logra reconocer tener por justificación metodológica, la utilización de validación de los instrumentos estadísticos para obtener una mayor confiabilidad de la información empleando las pautas que imponen el tipo y nivel de la investigación.

Además, se planteó el siguiente objetivo general como Proponer un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, también se propuso los siguiente objetivos específicos: Identificar el nivel de desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, diseñar un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz y validar el Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

II. MARCO TEÓRICO

Para realizar la investigación se debe emplear múltiples estudios a nivel internacional y nacional que permite complementar el estudio como se muestra a continuación:

Lora, Castilla & Gómez (2020) en su tesis que habla sobre la gestión de competencia para el mejoramiento de la eficiencia organizacional expresando que se tiene como objetivo plantear un modelo de gestión de competencias, identificando tener como tipo de investigación propositiva y diseño no experimental, señalando emplear como instrumento de evaluación un cuestionario percibiendo que los colaboradores de la empresa base tiene problemas en el desarrollo de conflictos con el usuarios, debido que no sabía cómo tratar a los diversos tipos de usuarios mostrando grandes deficiencias en las competencias de relaciones sociales, es por ello, se planteó una propuesta con la finalidades de mejorar el desarrollo y atención al usuario para un mayor desempeño laboral.

Meza (2018) en su tesis expone sobre el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en empleados de la Municipalidad en Chiapas en México donde se busca analizar la situación problemática, teniendo como sujeto a evaluar a 135 colabores, donde se empleó la técnica de la encuesta alineadas a las dimensiones según Chiavenato (2011), es por ello se logró obtener como resultados que el 45% menciona la ausencia de gestión acciones que ayude al mejoramiento de las habilidades profesionales y personales; así como que el 60% indica la ausencia de comunicación interna. Concluyendo que es importante plantear acciones de mejoramiento continuo en una organización y sobre todo para potenciar las habilidades y capacidades del talento humano.

Villadiego (2016), expone su investigación sobre una análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de la ciudad de Bogotá, donde se identificó tener como objetivo realizar un análisis de la variables de estudio, recopilando información a través del cuestionario según las dimensiones del Ministerio de Protección social, indicando ser

apoyo, dominio, decisiones, y relaciones entre compañeros teniendo como resultados de aplicación indicando percibir un riesgo debido que no hacen uso oportuno de habilidades y conocimientos. Es por ello, que se concluye el clima organizacional es una de las herramientas más oportunas que permite a los colaboradores tengan un mejor desempeño es por ello se debe proponer acciones de capacitación para reforzar las debilidades de los colaboradores (Villadiego, 2016).

Enríquez (2015), en su tesis de maestría en la que habla sobre la motivación para mejorar el desempeño laboral de los empleados en México, indica tener una investigación cualitativa; empleando como instrumento la entrevista; es por ello, se tiene una muestra de 54 empleados equivalente al 100% de la población donde se menciona emplear el modelo de Chiavenato (2007) la cual la investigación muestra indicadores claves para poder evaluar la variable problema. La presente investigación concluye que se logró identificar tener que los colaboradores se encuentran inconforme con las oportunidades y nivel de carga laboral que evita el cumplimiento a tiempo de los trabajos asignados.

Salazar y Álvarez (2019) mencionan en su investigación sobre un caso sobre de medición del desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad de Antioquía, afirmando que tanto, como la variable independiente como dependiente presentan un nivel bajo debido a que no cuentan con herramientas de apoyo, generando insatisfacción el desempeño laboral y permita crear competitividad entre los colaboradores ayudando a ofrecer un mejor servicio al ciudadano, donde según análisis estadístico se afirmó tener una relación directa.

Pérez (2019) en una investigación sobre la gestión por competencia y la relación con el desempeño laboral que tiene en los colaboradores de la Municipalidad de Jepelacio en San Martín, se reconoce tener como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio, un método cuantitativo – relacional donde se obtuvo como muestra de estudio 42 servidores públicos donde al aplicar el cuestionario teniendo como resultado que uno de los principales factores influyentes en el nivel

desempeño es perfil que se requiere para el cumplimiento de metas, concluyendo que si existe una relación directa entre las dos variables de estudio.

Sosa (2018) donde hace mención sobre su investigación realizada en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, en la que se reconoce tener como objetivo de estudio determinar la relación teniendo como métodos de estudio un enfoque cuantitativo, se empleó el uso de la técnica de la encuesta, es por ello, para analizar la variable independiente la metodología de Alles (2009) y para la variable independiente según Chiavenato (2002), se obtuvo como resultados que el procesos de reclutamiento y selección tiene una ausencia de capacitaciones para mejores sus competencias entre otros, mencionando que dichas teorías relacionadas al tema ayudan a la confiabilidad de la investigación.

Ramos (2017) en su investigación habla sobre la gestión del talento humano para el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui en Huánuco donde se determinó tener como objetivo de investigación elaborar un modelo de gestión del talento humano la cual se empleó como método de estudio un enfoque cuantitativo, empleando como dimensiones de evaluación dados por Chiavenato (2009), el desempeño laboral lo miden a través de calidad de vida y trabajo en equipo la cual con la aplicación de dichos instrumentos fueron realizadas a las 232 colaboradores; asimismo, se obtuvo como resultados que los colaboradores no muestran los conocimientos y habilidades que les permita realizar adecuadamente sus actividades planificadas.

Gonzales (2020), expone un caso sobre el desempeño laboral de los funcionarios de la gerencia ejecutiva de vivienda, construcción y saneamiento Chiclayo donde se plantea tener como un enfoque cuantitativo en la que el 40% se indica la ausencia de trabajos en equipo y que el solo el 36% de los colaboradores logran el cumplimiento de los objetivos establecidos, llegando a la conclusión que posee un bajo nivel de desempeño por la inadecuada gestión del talento humano, es por ello que se

aplicó como herramienta de control un balance score card, indicando que la presente investigación tiene como aporte indicador de evaluación para la variable problema.

Garayoa (2015) en su tesis sobre el diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning en Lima, tiene como objetivo elaborar el programa de la variable independiente indicando ser sujetos de evaluación a 56 usuarios de los servicios de la institución, donde se emplea un test de evaluación de las competencias con mayor debilitamiento teniendo como dimensiones según el psicólogo Knowles teniendo cinco dimensiones como es la motivación, liderazgo, rol de manager, comunicación, feedback y gestión de conflicto, teniendo como resultados que el 45% posee una bajo nivel de comunicación, así mismo, 56% presenten una ausencia de motivación manifestando que son las dos dimensiones con mayor deficiencia. Llegando a la conclusión que la realización de un Programa de desarrollo de competencia ayudará a mejorar el desempeño de cada profesional debido que dichas capacidades aprenden a potenciarlas, es por ello impulsará la superación individual en cualquier organización.

Para el desarrollo de las teorías relacionadas al tema se logra señalar la realización una búsqueda de información donde permitan definir las, se puede afirmar:

Gestión por competencias

El término competencia, hace referencia a múltiples definiciones donde según Alles (2009), manifiesta que “es una característica subyacente de la persona, es decir aquella que puede ser percibida a través de la acción (...)” (p.23), así mismo, se puede exponer de acuerdo a características propias de la personalidad, comportamientos, que generan un desempeño adecuado al momento de desarrollar una tarea en una determina situación y desafío laboral.

Las competencias son las características propias de las personas que ayudan a mejorar las actitudes y aptitudes para que se desarrolle de manera adecuada para que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios que permitan una facilitar el adecuado desarrollo de sus actividades (Rábago, 2010, p.23).

Se menciona que una competencia es una característica de una persona y es desarrollada en determinada organización para desempeñar de manera adecuada sus funciones contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión de la empresa (Hamel y Heene, 2016, p.39).

Donde según Alles (2009, p.24) menciona que dichas competencias son aquellas características fundamentales del hombre que en muchos casos puede indicar la forma de comportarse o de pensar que son expresadas en diversas situaciones en la cual muchos casos esta prevalece en el tiempo debido que es aprendida y desarrolla; plantea el siguiente modelo para esquematizar el concepto de competencias.

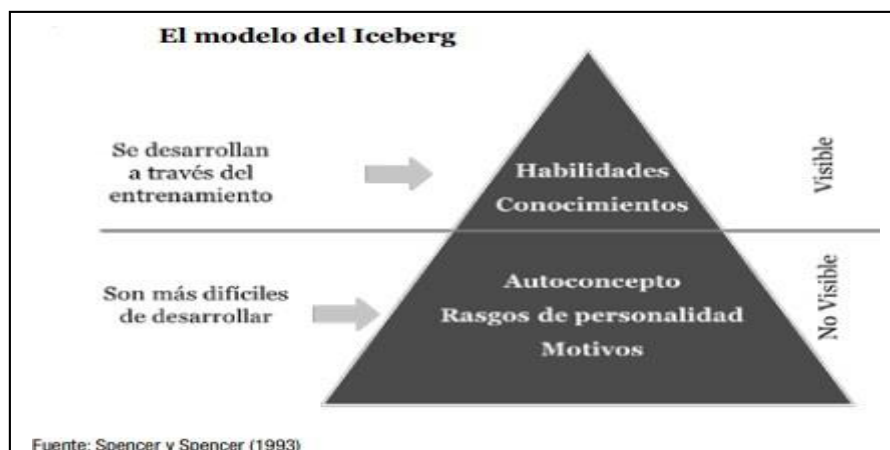
Modelos de gestión por competencias

El presente modelo de gestión está basado en la teoría del evolucionista de Spencer y Spencer (1993), donde explica que es cuando una persona busca un crecimiento no solo intelectual sino de sus habilidades internas para mejorar el desenvolvimiento en su entorno laboral.

Según Alles (2009), menciona que para poder evaluar las competencias de una persona se puede realizar mediante las dimensiones que expresa el modelo del Iceberg, donde para mayor entendimiento se muestra la siguiente figura:

Figura 1.

Modelo del Iceberg



Fuente: Alles (2009): Gestión por competencias

Es por ello, se puede expresar que una persona pueda llegar a desarrollar la totalidad de sus competencias, no solo debe basarse en lo visible sino en la adquisición de conocimientos mostrando que, si existe una relación directa; sin embargo, no es tan solo no basta sino se debe emerger aspectos de auto concepto es decir aquellas que permita integrarse exponiendo por propios rasgos diferenciadores ayudando a mejorar la comunicación, confianza entre otros (Alles, 2009, p.33).

Por ende, para mayor entendimiento se detallará cada una de las dimensiones de estudio como la que se manifiesta en la figura presentada donde se presenta el modelo Iceberg:

Aptitudes y habilidades. Son aquellas habilidades que permite a la persona a desarrollar ciertas actividades encomendadas ya sean físicas como de razonamiento (Alles, 2009, p.41).

Conocimientos: es el conjunto de caracteres formativos e información sobre las actividades a desarrollar que influye mucho en el comportamiento de la persona.

Auto concepto (Actitudes y valores). Es lo piensa, valora, hace una persona; es decir se refiere a las actitudes, valores y autoimagen que influye en la predisposición del desarrollo de una acción.

Rasgos de personalidad: Donde se expone que al hablar de rasgos según el autor se refiere a las características físicas y naturales de carácter estable propio de la personalidad que ayuda a predecir la realización de una acción entre ellos la tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc. (Stahl & Grigsby, 2017).

Motivos. Son aquellas acciones que impulsa a la persona a realizar una acción mencionando que esto ocurre cuando realiza respuestas positivas para el logro de alguna meta.

Según Alles (2009) en su libro la trilogía de las competencias indica que para realizar acciones que permita desarrollar dichas habilidades se pueden emplear

herramientas entre ellas la “herramienta de impacto en el desarrollo” como se muestra en la siguiente figura:

Proceso de una gestión por competencias

Para Alles (2009) señala tener el siguiente proceso para la gestión por competencias:

Figura 2.

Proceso de una gestión de competencias



Fuente: Elaboración propia en base a Alles (2009): Gestión por competencias

Donde para mayor entendimiento de cada una de las etapas del proceso se indica lo siguiente:

Planificar: Se realiza las siguientes tareas como definir los objetivos a conseguir, indicar que vas a hacer es decir plantear acción, definir en qué lugar vas a poner en práctica, determinar en qué momento se va a desarrollar, definir con qué personas se va llevar a cabo e identificar a los involucrados con quién, resultados esperados (Reio, 2016, p.44).

Ejecutar: después de haber planteado el plan de acciones se debe poder en marcha todos los conocimientos y las actividades planificadas con la finalidad de poder cumplir con las metas establecidas.

Evaluar: La evaluación es uno de los procesos más importante debido que permite al responsable reconocer cuales son las debilidades que tienen los colaboradores, ayudando a plantear acciones que mejoren las habilidades y con ellos su desempeño (Alles, 2009, p.77).

Donde, permite identificar qué resultados no se han logrado y señala las causas; así como ayuda a formular interrogantes para saber si las acciones son adecuadas

para conseguir el impacto esperado, los pasos descritos para el cumplimiento de los objetivos y permitir identificar para poder llevarlo a cabo (Alles, 2009, p.38).

Es por ello, se plantea el uso de las siguientes dimensiones de evaluación para la gestión de competencias según el enfoque de Alles (2009):

Dimensión 1: Competencias cardinales. –Son aquellas competencias que todo colaborador debe tener para desarrollar de manera adecuada sus funciones y agilizar el cumplimiento de las metas propuestas.

Dimensión 2: Competencias específicas. – son aquellas competencias que permite mejorar la comunicación, planificación, adaptabilidad y autonomía donde ayuda potenciar las habilidades.

Sin embargo, otra de las posiciones analizadas para la gestión de competencias tenemos a Saracho (2010) en la que señala basarse en el modelo funcional es decir en las capacidades que se enfocan más en los esfuerzos físicos, para que logren el conocimiento de sobre los procesos laborales y puedan cumplir con las actividades asignadas (p.39)

Donde señala tener como dimensiones de evaluación la definición del problema, capacidad de planificación, nivel estratégico y retroalimentación, enfocándose más en los saberes técnicos que permite mejorar la habilidad de experiencia.

Desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2014), señala que “es la capacidad de satisfacer una necesidad del público objetivo a través de los productos o servicios brindados siendo aquellas habilidades y capacidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”, es decir es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo, lo cual tiene que ver directamente con el logro de objetivos (p.45).

Se logra mencionar que el desempeño laboral es el resultado del esfuerzo realizado por un colaborador, donde se percibe si cumplieron con el total de las actividades

asignadas; así como, si logra cubrir las expectativas del perfil laboral (Goncalvez, 2009, p.22).

Así mismo, según Robbins (2004), se refiere que “es el cumplimiento de las obligaciones, tareas y responsabilidades que permite el desarrollo oportuno del bien o servicio”, donde se logra calificar el cumplimiento de las metas de toda la organización es por ello la importancia del presente indicador manifestando que es reflejado a través de la rentabilidad organizacional (p.33).

Objetivo de evaluar el desempeño laboral: es monitorear si se logran cumplir con las metas asignadas y si el procedimiento que se lleva a cabo es el adecuado siendo un instrumento relevante que permite la competitividad de la empresa (Chiavenato, 2014, p.45). Además, la evaluación del desempeño es uno de los medios para diagnosticar el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello que se debe aplicar acciones y medidas de corrección (Miquel, 2010, p.96).

Importancia del desempeño laboral: Se logra señalar que es importante reconocer cual es el desempeño actual de los colaboradores debido que ayudará indicar cuál es la situación actual que tiene la empresa; es decir, se podrá evaluar si están realizando el resultado esperado y de manera adecuada, donde de acuerdo a los resultados podrá plantear acciones que permita mejorar para el logro de los objetivos (Cardy, 2004, p.16).

Teoría base

Es por ello, para determinar la teoría que se enfocará la variable desempeño laboral se adoptará según la teoría X y Y de Abraham Maslow, se basa como uno de los factores importantes las necesidades de los colaboradores y el sistema de estímulo motivacional para poder generar un mayor desempeño donde tiene un soporte y trabajo en conjunto con la teoría de Robbins (1996) con su teoría de comportamiento organizacional, es decir busca analizar cómo se desarrollan y gestionan el desarrollo de sus funciones de los colaboradores, permitiendo identificar la gestión humanizada que realiza la organización para generar una mayor identidad y vínculo entre institución – colaborador (Precio, 2006, p.17)

Según Chiavenato (2014) las dimensiones del desempeño laboral son la calidad del trabajo, respeto y responsabilidad, trabajo en equipo y productividad.

Dimensión 1.- Productividad: señalaron que la productividad se refiere a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los recursos necesarios para generar ese resultado. Entonces, es una combinación de variables entre personal y operaciones y debe ponerse atención a las mismas, donde se concluye que mejorando la productividad es optimizar la eficiencia (Chiavenato, 2014, p.255).

Dimensión 2.- Relaciones interpersonales: Se puede señalar que se define como la capacidad de cumplir en el tiempo determinado y de la forma requerida, también se refiere a la accesibilidad, tacto, cordialidad cooperación respeto y disponibilidad de servicio a alta dirección, subordinados y compañeros, así como el tiempo extra laboral empleado para estrechar estas relaciones (p. 49-50).

Así mismo, se puede indicar que esta dimensión se plantea cuando la acción de una persona, según sus convicciones o principios morales, siendo la elección y la decisión que se toma para llevar a cabo actitudes que requieren la libertad, la capacidad de expresar bien, respetando los derechos propios y ajenos, cumpliendo con los deberes contraídos o adquiridos (Chiavenato, 2014, p.41).

Dimensión 3.-Trabajo en equipo: Se manifiesta que es la colaboración a través del trabajo en equipo admite describir en común los problemas que son similares, teniendo en cuenta mayores y mejores criterios. Esas obligaciones no son posibles sin la apropiada coordinación que facilita la cooperación con el trabajo en equipo (Chiavenato, 2014, p.282)

Dimensión 4.- Iniciativa: Esto se hace mención a la manera activa de participación en la realización de las actividades, donde otra de las expresiones de dicha dimensión ocurre cuando los colaboradores plantean acciones que permita el mejoramiento actual de los problemas presentados.

Dimensión 5.- Organización: Se logra afirmar que es cuando los colaboradores realizan una planificación oportuna de las actividades para el cumplimiento de las

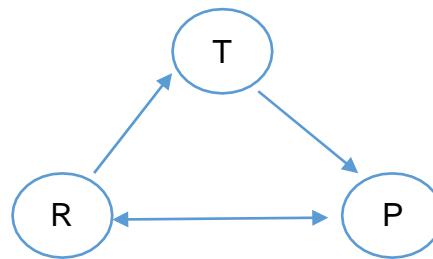
metas; así como, plantearán indicadores de evaluación que permita monitorear adecuadamente para evaluar el resultado del trabajo mensual efectuado (Chiavenato, 2014).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Se utilizó como tipo de investigación básica, porque se empleó diversas teorías y metodologías referenciales a la variable de estudio. (Bernal, 2010) También, se obtuvo como nivel de estudio descriptivo – prospectivo debido que se detalló y explicó los problemas identificados sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz y en base a los resultados encontrados se planteó una propuesta de gestión por competencias.

Además, se empleó un diseño no experimental – transversal, debido que se determinó el estado real de los sujetos de estudios, sin cambiar o alterar la realidad de la variable, donde se aplicó instrumentos de recopilación de la información al inicio de la investigación (López & Fachelli, 2015).



R: Realidad

T: Teoría

P: Propuesta de gestión de competencias

3.2 Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión por competencias

Definición conceptual: Son aquellas características fundamentales que en muchos casos puede indicar la forma de comportarse o de pensar que son expresadas

en diversas situaciones para el cumplimiento de un objetivo (Alles, 2009).

Dimensiones: Competencias cardinales y competencias específicas

Indicadores de las competencias cardinales son: Nivel de conocimiento sobre orientación al cliente, Orientación a los resultados, Calidad del trabajo y Nivel de ética.

Indicadores de las competencias específicas son: Nivel de liderazgo, Nivel de conocimiento de la institución, Capacidad de planificación, Capacidad de comunicación, Capacidad de adaptabilidad, y Capacidad de autonomía.

Se consideró como técnica de recolección de la información la encuesta “Cuestionario para medir el nivel de competencia en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz”, donde servirá como base para la investigación.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual: La calidad del trabajo es lo que se debe hacer, cuando, como y en que secuencia, es decir se puede indicar es el conjunto de funciones y de particularidades de un producto, proceso o servicio que le asignen la capacidad necesaria con el propósito de satisfacer las necesidades de un determinado usuario (Chiavenato, 2014).

Dimensiones: Esfuerzo laboral, Relaciones interpersonales, Iniciativa laboral, Trabajo en equipo, y organización.

Indicadores de la dimensión productividad laboral son: nivel de resultado laboral, Logro de metas, Logro de metas y Uso de recursos,

Indicadores de la dimensión de relaciones interpersonales son: Capacidad de respeto y Aptitud de solidaria.

Indicadores de la dimensión de iniciativa laboral son: Capacidad de participación y solución de problemas.

Se consideró como técnica a la encuesta y por instrumento el cuestionario denominado “Cuestionario para medir el desempeño laboral”.

3.3. Población, muestra y muestreo

Se determinó como población de estudio, a todos los servidores públicos que pertenecen a la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, en especial a los que son parte del área de administración y finanzas, siendo un total de 25 servidores.

La muestra estuvo compuesta por los 25 colaboradores del área de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, siendo la misma que la población de estudio.

Criterios de inclusión: Son todos los colaboradores pertenecientes a la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz (MDJLO); así mismo, por el tiempo de experiencia dos años como mínimo, y se encuentran en el rango de edad entre 25 a 60 años debido que tiene una percepción más centrada.

Criterios de exclusión: Fueron excluidos a todos los colaboradores que no laboran en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad; así mismo, aquellos servidores que no cuenten con la experiencia requerida y estén fueran del rango de edad seleccionada.

Además, se empleó un muestreo no probabilístico bajo el criterio intencional, por decisión del investigador, para facilitar el estudio de la investigación (Bernal, 2010).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó como técnica bibliográfica una herramienta de apoyo llamada el fichaje que permitió obtener información base para la sustentación de la realidad problemática y variables de estudio (Ferreyra y De Longhi, 2014, p.45).

También, se utilizó la técnica de la encuesta: donde permitió recopilar información oportuna sobre la percepción del desempeño de los servidores pertenecientes a la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, debido que ellos conocen sobre el problema de estudio.

Además, el instrumento empleado es el cuestionario que estuvo compuesto por preguntas cerradas que permitieron identificar el nivel de la variable de estudio, donde analizando la confiabilidad de la información se obtuvo como puntaje de alfa de Cronbach del 0.947, indicando la confianza aceptable de los datos (Ver anexo 4).

3.5 Procedimientos

El desarrollo del procedimiento de recolección de información se realizó a través de los siguientes pasos en mención: se diseñó los instrumentos para medir las variables, se validó el cuestionario a través de tres expertos, se identificó el nivel de confianza a través de la prueba piloto, se solicitó permiso a la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, seguido de la aplicación vía WhatsApp y correos, elaboración de la base de datos, y se diagnosticó el estado de las variables.

3.6 Métodos de análisis de datos

Para el método de análisis se realizaron los siguientes procedimientos: se elaboró una base de datos sobre las dos variables de estudio en el programa SPSS, seguido se agrupó la información por dimensiones y de manera general, hasta obtener un análisis de frecuencia donde se exportó a Excel y se realizaron las tablas y gráficos que permitió la identificación del nivel de desempeño de los colaboradores.

3.7 Aspectos éticos

La investigación se basó en los siguientes criterios éticos:

Criterio de la confiabilidad se utilizó al momento de identificar si la información obtenida es adecuada, empleando herramientas que permita validar la consistencia interna de los instrumentos (Hurtado, 2014, p.357).

Criterio de respeto, se empleó al momento de aplicar los instrumentos de recolección de la información interactuando de manera cordial, empático e igualitarios; y respetando los aportes que brinden los colaboradores de la Municipalidad

Criterio de veracidad, se utilizó al instante de detallar cada uno de los resultados encontrados en la aplicación de los instrumentos, explicándolos sin alterar la situación actual de la Municipalidad.

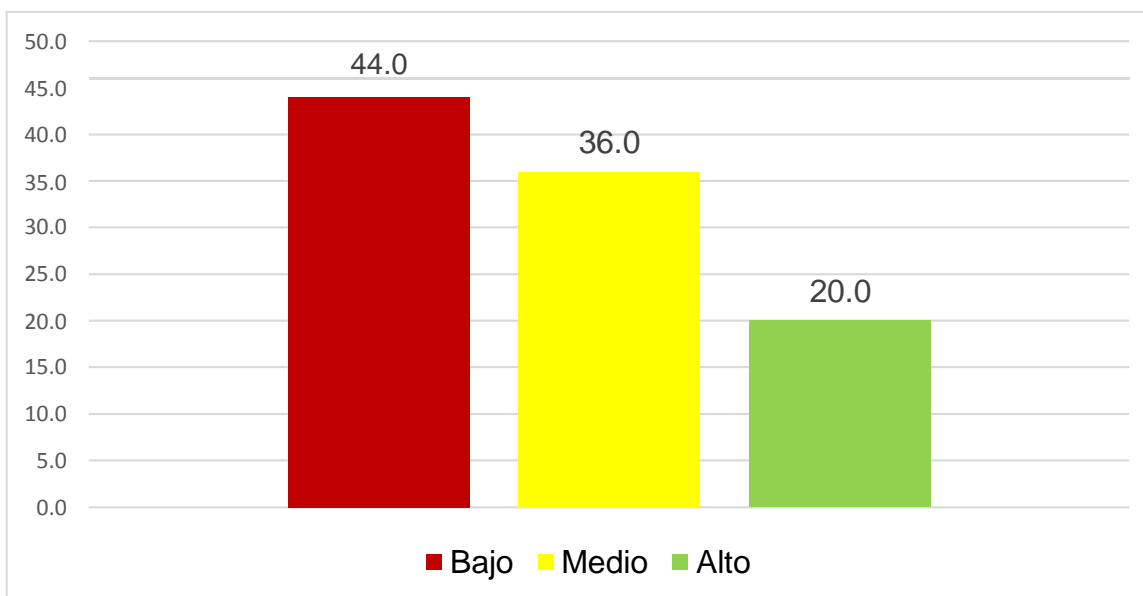
IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a. Para la identificación del nivel de desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, evaluó el resultado de la siguiente figura:

Figura 3.

Nivel de desempeño laboral



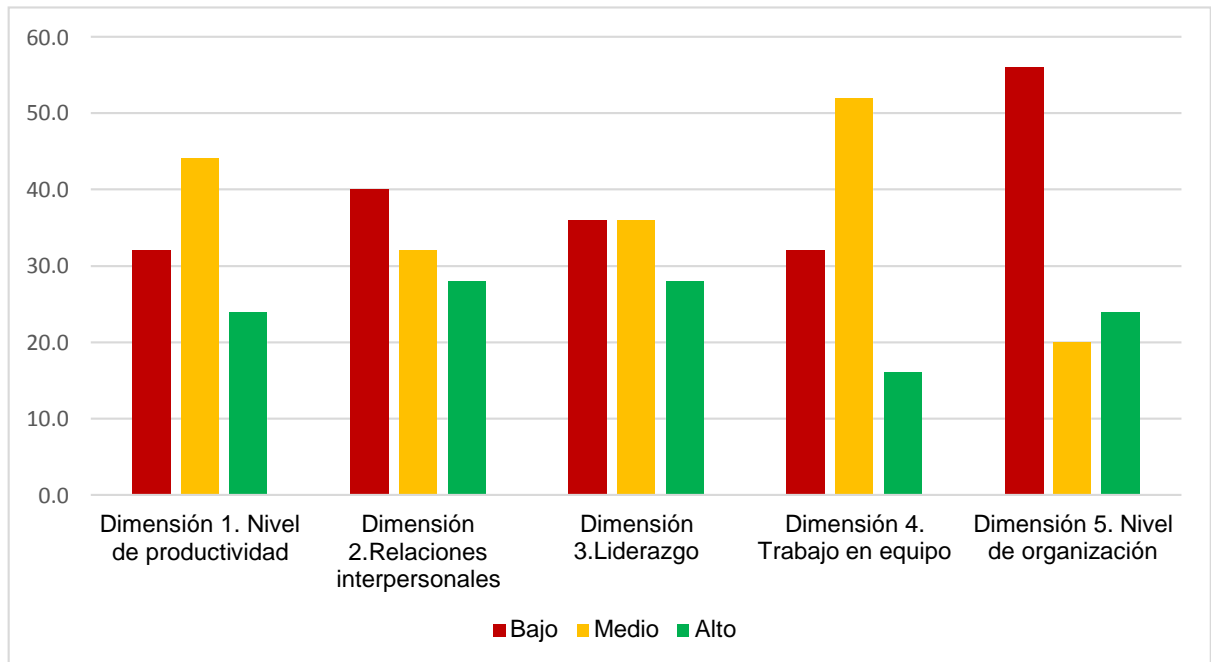
Fuente: Extraído del SPSS

Según la figura 3 se observa que del total de colaboradores del área de administración presentan un nivel bajo, un 36% respondieron tener medio y el 20% es alto, de lo que se interpreta que en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz existen deficiencias al momento de desarrollar sus funciones; donde a un largo tiempo puede generar incumplimiento de la metas institucionales y posibles riesgos.

Asimismo, se analizará el estado de cada una de las dimensiones del desempeño laboral, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 4.

Estado de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Donde para mayor entendimiento se explica lo siguiente:

Dimensión: Esfuerzo laboral

Así mismo, analizando cada una de las dimensiones de evaluación como se muestra en el anexo N°6 sobre el resultado de la primera dimensión nivel de productividad menciona tener un 32% indicando ser un nivel bajo debido que muchos de los servidores no cumplen el total de metas asignadas esto se debe porque no cuentan con las herramientas oportunas; así como, que el 76% de los colaboradores utilizan de manera inadecuado uso de los recursos asignados, generando retrasos en el cumplimiento de sus funciones, teniendo un desempeño por debajo de los proyectado.

Dimensión 2: Capacidad de relaciones interpersonales

En los resultados obtenidos de la segunda dimensión de análisis siendo esta la capacidad de relaciones interpersonales donde se obtiene que el 40% de los sujetos de estudio señalar que esto ocurre debido que mucho de los colaboradores del área de administración y finanzas tiene debilidades al momento de respeto de las opiniones de sus compañeros de trabajo generando discusiones; así como, se menciona que son algunos compañeros de trabajo que se apoyan para acelerar el cumplimiento de las funciones asignadas (ver anexo 5).

Dimensión 3: Iniciativa laboral

En la dimensión de iniciativa laboral se reconoce predominar la percepción baja por parte de los colaboradores de la presente área siendo representado por un 36%, esto se debe porque se reconoce que muchos de los servidores no plantean soluciones oportunas e innovadoras al momento de responder ante un conflicto; así mismo, que muchos de estos servidores tiene miedo a expresar sus ideas y son adaptables a los cambios.

Dimensión 4. Trabajo en equipo

También, analizando la dimensión sobre el trabajo en equipo se reconoce que tener un nivel medio teniendo un total de 52% de representaciones, donde se manifiesta que este nivel se produce porque muchos de los servidores pertenecientes al área no tiene una aptitud de integración al equipo de trabajo, así como se muestra una deficiencia en la comunicación evitando el cumplimiento de las metas propuestas esto se debe porque no coordinan y distribuyen de manera oportuna cada una de las funciones programadas.

Dimensión 5: Organización

En el anexo 5 se reconoce tener un nivel de bajo teniendo un puntaje del 56%, esto se genera debido que en el área de la administración y finanzas de la municipalidad se muestra deficiencia en los aspectos de organización al momento de realizar sus funciones asignadas porque se identifica la ausencia de planificación es decir la creación un plan de trabajo para evitar la prolongación de entregables; así mismo, el 68% de los colaboradores menciona que no presentan acciones de

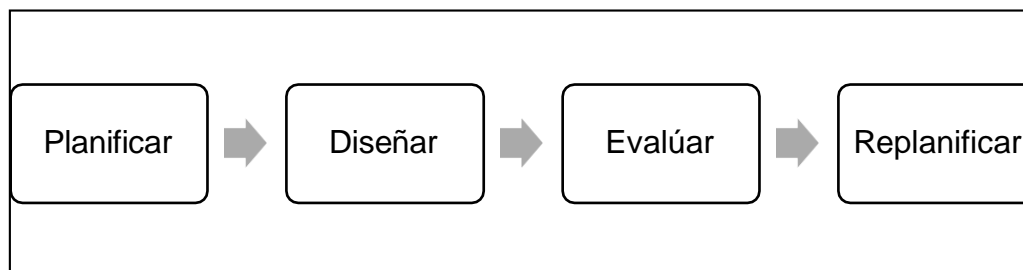
evaluación para poder reconocer cuales son las debilidades del área y el verdadero rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores y poder plantear acciones de mejora.

- b. Diseño un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Para elaborar un plan de gestión por competencias se realizará considerando la metodología de Alles (2009) donde señala tener el siguiente proceso para plantear las adecuadas estrategias que permite fortalecer las habilidades no visibles que tienen los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz y permita mejorar las capacidades comunicativas, de liderazgo, entre otras que ayuda a interactuar en el entorno de una manera efectiva.

Figura 5.

Proceso de gestión por competencias



Fuente: Alles (2009)

Este proceso de la gestión por competencias ayudará al responsable poder orientar cada una de las acciones planteadas, así como elaborar un plan de trabajo de manera adecuada, siguiendo un proceso sistemático y ordenado para un mayor control. Donde se puede expresar la importancia de la realización de un plan de gestión debido que ayuda de reconocer las debilidades y fortalezas de cada uno de los colaboradores para proponer estrategias o acciones que permita evitar riesgos y aumentar el rendimiento.

- c. Validación del Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Realizando la validación de la propuesta se elaboró una tabla resumen donde se consideraron los criterios importantes que se consideró en la técnica Delphi para la aceptación del plan denominado GEDCOMT. (Ver anexo 7)

Tabla 1. *Validación de la propuesta*

| CRITERIOS | EXPERTO 1 | EXPERTO 2 | EXPERTO 3 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aspectos generales | 5 | 5 | 5 |
| Contenido | 5 | 4 | 5 |
| Valoración integral de la propuesta | 5 | 5 | 5 |
| TOTAL PROMEDIO | 5.00 | 4.67 | 5.00 |
| | | 4.89 = 5 | |

Fuente: Elaboración propia

Donde se consideró la siguiente escala de calificación:

1. Inadecuado (I)
2. Poco adecuado (PA)
3. Adecuado
4. Bastante adecuado (BA)
5. Muy adecuado (MA)

Teniendo como resultado de evaluación realizada en la propuesta tiene una escala de valoración muy adecuada para una oportuna gestión de las competencias, y facilitar el cumplimiento del objetivo planteado.

V. DISCUSIÓN

Para poder discutir con cada uno de los objetivos planteados se analizaron diversas teorías, enfoques, metodologías, así como, investigaciones previas que permitiendo sustentar la problemática de estudio; tomando de referencia dichos aspectos se procede a discutir los siguientes objetivos planteados.

Identificando el nivel de desempeño de cada uno de los colaboradores, se obtuvo tener un nivel bajo siendo representado por un 44% como se muestra la figura 3, señalando que con un 32% se presenta un nivel bajo de esfuerzo laboral esto es reflejando por el incumplimiento del total de actividades asignadas; así mismo, con un 42% se muestra las deficiencias en el trabajo en equipo debido que con un 52% se presenta un nivel medio por la ausencia y limitada comunicación entre cada uno de los compañeros del área de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

En base a ello, se analizó diversas investigaciones antecesoras, señalando aceptar la posición de Lora, Castilla & Gómez (2020), debido que señalan que una de las principales causas que produce el bajo desempeño, es el inadecuado ambiente laboral, porque muchas veces el trato u comportamiento de los compañeros de trabajo impide que se genere la restricción o ausencia de trabajo en equipo para poder cumplir con las metas asignadas; asimismo, se coincide con la posición de Meza (2018) donde manifiesta que uno de los principales razones de este problema presentado, es la ausencia de comunicación y capacitación que permita reforzar sus conocimientos y habilidades intrínsecas que permita obtener mejores resultados laborales.

Sin embargo, se rechaza la posición de Salazar y Álvarez (2019) porque mencionan que se obtiene un nivel bajo de desempeño laboral debido a la ausencia de herramientas de apoyo, siendo importante plantear alternativas de solución que permita mejorar las capacidades de cada uno de los colaboradores y poder responder de manera adecuada a los conflictos que se presenta en la institución laboral. Como es el caso de la situación actual en la Municipalidad de Chiclayo en base al problema

identificado y sus aspectos débiles se pretende elaborar un plan de gestión de competencia para mejorar su desempeño en la institución.

No obstante, se rechaza la posición de Enríquez (2015) porque manifiesta que una de las razones de tener un bajo desempeño laboral, es debido a que los colaboradores perciben un alto nivel de carga laboral; por ende, que no cumplen con las tareas asignadas. Debatiendo que si aprenden a utilizar sus competencias adquiridas y trabajando en equipo pueden llegar a desarrollar a cumplir con la meta planteada.

Así mismo, se rechaza la posición de Ramos (2017) debido que este autor menciona medir el nivel de desempeño laboral a través de la calidad de vida del colaborador. Señalando tener diferente forma de medición con la variable de estudio; concluyen no coincidir por ser diferente realidad identifica a comparación de la investigación.

Además, diseñando un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, se realizó mediante el esquema propuesto por Alles (2009) en la que señala ser el siguiente: planificar, diseñar, evaluar y re planificar o también conocida como la retroalimentación enfocándose en dos competencias claves entre lo visible y no visible, es decir mejorar las competencias de manera integral de un colaborador para mejorar el rendimiento dentro de una organización.

Siendo muy diferente la posición de Saracho (2010) donde señala tener como esquema para la gestión de competencias la evaluación la definición del problema, capacidad de planificación, nivel estratégico y retroalimentación, enfocándose más en los saberes técnicos que permite mejorar la habilidad de experiencia, indicando que se basan más en lo visible dejando otros aspectos claves para mejorar su desempeño que es el problema que se presenta actualmente en la investigación.

VI. CONCLUSIONES

1. Según la aplicación del cuestionario para medir el estado de la variable dependiente, se identificó que el 44% de los encuestados respondieron tener un nivel bajo de desempeño laboral, debido que los servidores públicos tienen diversas deficiencias al momento de desarrollar sus funciones.
2. Se diseñó un plan llamado GEDCOMT consta de un conjunto de procesos que permite la adecuada gestión de competencias en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, donde se planteó estrategias como talleres informativos y dinámicos, casos de simulación orientadas a las competencias más débiles que ayude a mejorar el rendimiento en los colaboradores de la institución.
3. Se realizó una validación mediante la técnica Delphi donde tres especialistas en el tema, evaluando consideraciones sobre aspectos generales y contenido de la propuesta determinando la aprobación porque se cumplieron con los requerimientos solicitados.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al alcalde de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz poner en práctica el plan de gestión por competencias denominado llamado GEDCOMT, como el uso de talleres informativos y prácticos que refuercen sus competencias en los colaboradores de la institución.

Se recomienda al responsable del área de administración y finanzas plantear indicadores de evaluación para reconocer el estado de las competencias, teniendo como base para el planteamiento de acciones de mejora y permita potenciar las debilidades del talento humano.

Se recomienda a los futuros magister que indaguen en el tema analizar la situación actual se debe emplear indicadores medibles, que permita reconocer con mayor facilidad el estado actual de la variable dependiente o usar test estándar que facilite la identificación; así como, emplear otras herramientas de apoyo para poder reforzar las debilidades que poseen los colaboradores beneficiarios, y poder potenciar mejor sus competencias.

VIII. PROPUESTA

La presente propuesta llamada GEDCOMT (Gestión de las competencias del talento humano) que se pretende desarrollar en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, teniendo como objetivo mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

La propuesta se inspira en los fundamentos teóricos de Alles debido que se empleó el modelo del iceberg ayudando en la gestión de dos tipos de competencias de los colaboradores, donde se plantea el siguiente procedimiento de la metodología:

Figura 6.

Proceso de la gestión por competencias



Fuente: Adaptado de Alles (2009)

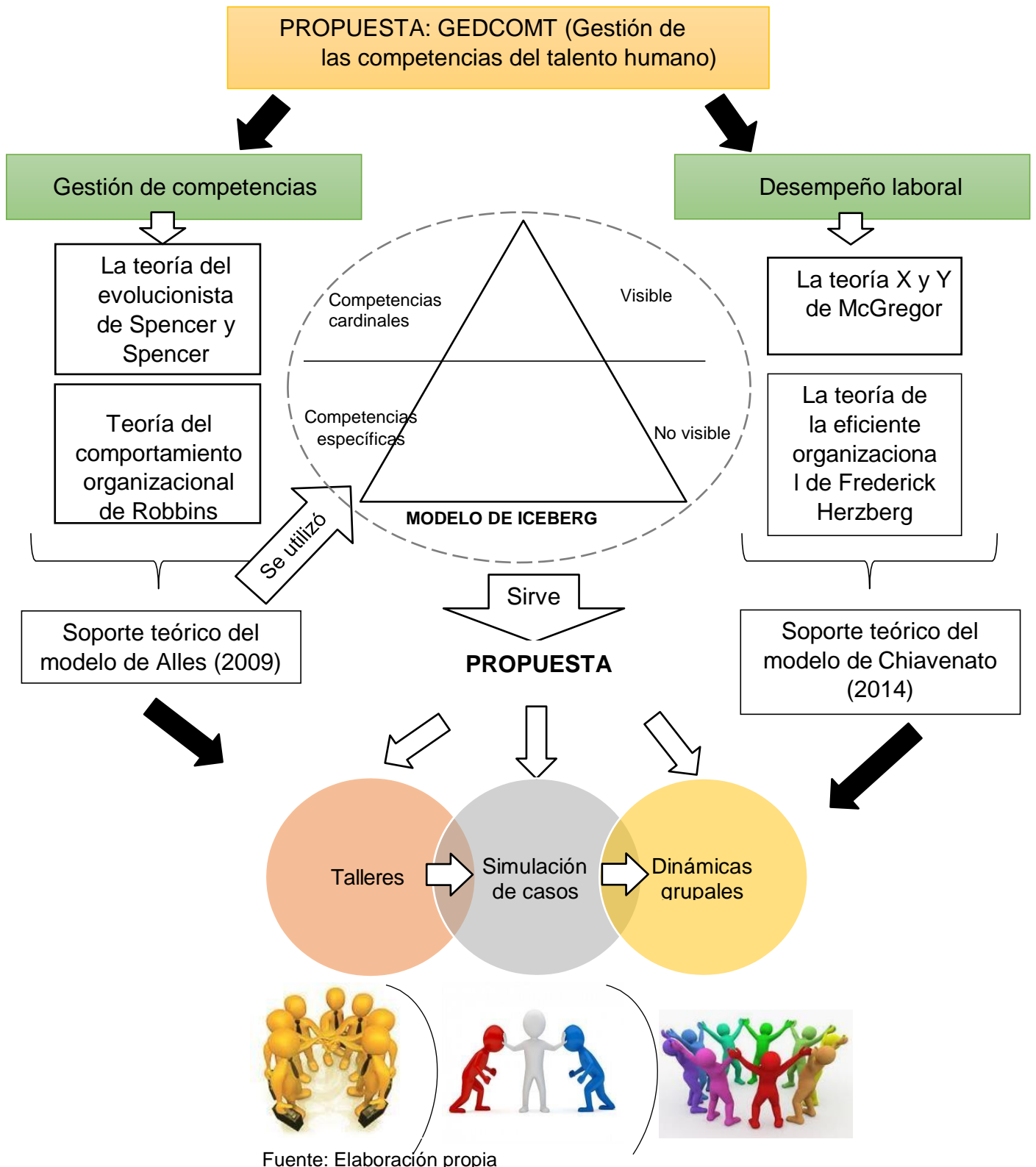
La propuesta se justifica porque permite mejorar las competencias de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, y tiene por principios claves el respeto, trabajo en equipo e innovación.

Por otro lado, para su operatividad se planteó estrategias claves de acuerdo a las competencias con mayor debilidad, entre ellas el desarrollo de talleres informativos, simulación de casos y dinámicas que permitan reforzar el trabajo en equipo y la comunicación.

Donde para mayor entendimiento se planteó el siguiente esquema que permite sintetizar la fundamentación de la propuesta:

Figura 7.

Esquematación de la propuesta



REFERENCIAS

- Arce, A. (2016). *Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicio*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7131>
- Bae, E. (2018). *Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review*. México: Full Text from ERIC. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=3a426a3e-9f07-40fe-9238-84867862c3f3%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=ED492860&db=eric>
- Brito, C., Prite, R., & Cardona, D. (2020). *Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company*. Colombia: Universidad de la Guajira. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d8cc7bb6-596b-438b-a4a9-be74dd3716f0%40pdc-v-sessmgr04>
- Campos, N. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la empresa Molinos Calcareos - Los Olivos*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_33f781ca31503517131ff9487df1abc4/Details
- Canales, M., Paucar, W., & Julca, N. (2020). *Método de investigación para ingenierías basado en la metodología de la investigación científica*. Tingo María: Universidad Nacional Agraria de la Selva. Obtenido de <https://www.unas.edu.pe/web/sites/default/files/web/archivos/ARTICULO%20CIENTIFICO%20metodos%20v3.pdf>
- Castañeda, A. (2020). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño docente de la institución educativa "Pedro Abel Labarthe"*. Chiclayo: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=ac9dc31c-e8fb-457b-bce1-7116cd20cea4f%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.6E4080AC&db=edsbas>
- Castro, L. (2019). *Relación entre Felicidad y Desempeño de los Trabajadores en una Empresa Industrial Peruana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13198>
- Castro, T. (2020). *Desempeño laboral de los funcionarios de la Gerencia ejecutiva de vivienda, construcción y saneamiento*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6966>

- Checa, K., & Flores, O. (2015). *El clima organización y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque*. Lambayeque: Universidad Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/384/BC-TES-4422.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Chong, S., & Falahat, L. (2020). *Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234696>: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234696.pdf>. doi: <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Derevetski, A. (2019). *Organizational skills and work performance of the leaders of the Seventh-day Adventist Church in the city of Campinas*. Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=2c81d84b-fbf1-4047-a8b2-e94ed909bec0%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.CDAADF3F&db=edsbas>
- Enríquez, L. (2015). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. México: Universidad de Morelos. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/99>
- Ferreira, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Argentina: Grupo editor ENCuentro. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzg0NzY3NF9fQU41?sid=e518dc56-809a-4bac-a726-f85048046bd2@sdc-v-sessmgr02&vid=2&format=EB&rid=1>
- Garayoa, M. (2015). *Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning*. Lima: UNED. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Educacion-Mlgarayoa>
- Gawrycka, M., & Kujawska, J. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants – preliminary study. *Economic Research*, 33(1), 1095-1107. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1631200>
- Gonzales, C. (2020). *Desempeño laboral de los funcionarios de la gerencia ejecutiva de vivienda*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6966?show=full>

- Gorenak, M., & Spindler, T. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Sciendo*, 52(2), 55-102. doi:<https://doi.org/10.2478/orga-2019-0006>
- Hamel, G., & Heene, A. (2016). *Strategic Management Series*. EE.UU: Strategic Management Series. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=1ac2d01b-ae57-4b40-a792-cf9a45d1c465%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.4E3FC42A&db=edsbas>
- Hernández, A., & Barrera, A. (2018). *Validation of a research instrument for the desing of a self-assessment methodolog*. México: Revista de Investigación Agraria y Ambiental. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=2ea7e83c-abfa-4039-820b-f325a4985714%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#db=eih&AN=133535797>
- Hurtado, J. (2014). *Investigación holística*. Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ibidunni, A. (2020). *Exploring Knowledge Dimensions for Improving Performance in Organizations*. Nigueria: Journal of Workplace Learning. doi:<https://doi.org/10.1108/JWL-01-2019-0013>
- Kalashi, M., Bakhshalipour, V., Azizi, B., & Saresheh. (2020). The Effect of the Application of ICT Skills on the Process of Knowledge Management Components and the Effectiveness of Creativity Indicators for the Improvement of Employees' Performance System in the Ministry of Sports and Youth. *SciencePark Research*, v12 n1 p48-62 , 15. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=314bd161-b2bd-4d36-8cda-c4a6e1d6edbf%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#AN=EJ1243661&db=eric>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Madrid: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). *Competency-based management as a strategy for improving organizational efficiency and effectiveness*. Colombia: Universidad Libre Sede Cartagena. Obtenido de [31](http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=193b7627-b079-4ca5-</p>
</div>
<div data-bbox=)

a75e-e14d8283e039%40pdc-v-
sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsb
as.20AFFFF4&db=edsbas

- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). Competency-based management as a strategy for improving organizational efficiency and effectiveness. *Revistas de la Universidad Libre Colombia*, Vol. 15. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291
- Maaly, M., & Mohammed, O. (2018). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees. *Journal of Education and Practice*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083504.pdf>
- Mamani, D., Rivera, D., & Flores, M. (2019). *Organizational Climate and teaching work performance in the Adventist Educational Association of the Peruvian Mission of the South*. Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1282/1625
- Mandamiento, A. (2019). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Candarave*. Tacna: Universidad Privada de Tacna (UPT). Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=23b250c8-8b8a-4e2d-bc96-cf23e22a4768%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=edsbas&AN=edsbas.F63F3519>
- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Management by competences: key tool for the labor performance of the human talent of the hospital sector. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 25. doi:10.35381/r.k.v5i10.696
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Municipalidad de Chiapas*. Tesis de maestría. México: Universidad de Morelos. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/901/Tesis%20Elolina%20Meza%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muniute, A. (2017). *Team Primacy Concept (TPC) Based Employee Evaluation and Job Performance*. México: Full Text from ERIC. Obtenido de <https://pqdtopen.proquest.com/doc/304714355.html?FMT=ABS>
- Oketcho, E., Ssempala, F., Ujeyo, M., & Atibuni, D. (2020). *Headteachers' Management Styles and Teachers' Role Performance in Secondary Schools in Tororo District, Uganda*. Tororo: BOSTON University. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0022057419877393>

- Pasapuleti, U. (2014). *Integrated Child Development Services*. México: Discovery Publishing House. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=wF2CmCjQZHYC&pg=PA138&dq=job+performance&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpmNKJkf_pAhVnK7kGHRLAD3wQ6AEITzAE&authuser=7#v=onepage&q=job%20performance&f=false
- Penachi, N. (2019). *Organizational Climate and Labor Performance of the National Institute of Civil Defense – INDECI*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11560/Penachi_vn.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, M. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad Jepelacio – San Martín*. San Martín: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=c132aebc-ddd0-45a9-9b20-6150abe8f9f3%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#db=edsbas&AN=edsbas.B3CD7C6B>
- Preciado, A. (2016). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz O.S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=47aiKacwZrUC&pg=RA1-PA17&dq=teor%C3%ADas+del+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_hJODgf_pAhUIGLkGHRrpDqlQ6AEIbjAI&authuser=7#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false
- Quinteros, R., & Salas, J. (2019). *Gestión por competencias y su influencia en la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de La Banda de Shilcayo, San Martín*. Lima: Universidad César Vallejo. doi:<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/39547>
- Rábago, E. (2012). *Gestión por competencias*. España: netbiblo. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=R%C3%A1bago,+E.+\(2010\).+Gesti%C3%B3n+por+competencias.+Espa%C3%B1a:+netbiblo.&ots=tqT9qradKa&sig=fqB9WishUnW6YXJemQaxRJ-O4ts#v=onepage&q=R%C3%A1bago%20E.%20\(2010\).%20Gesti%C3](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=R%C3%A1bago,+E.+(2010).+Gesti%C3%B3n+por+competencias.+Espa%C3%B1a:+netbiblo.&ots=tqT9qradKa&sig=fqB9WishUnW6YXJemQaxRJ-O4ts#v=onepage&q=R%C3%A1bago%20E.%20(2010).%20Gesti%C3)
- Ramírez, J., & Zavaleta, V. (2018). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. *Revista de ciencia y tecnología*. Obtenido de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>
- Ramos, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui*. Huánuco: Universidad de Huánuco. Obtenido de

<http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/408;jsessionid=A76994E9F9AFC9EC249985FD6A5C4288>

- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire*. España: Universidad de Zaragoza. doi:10.5093/jwop2019a21
- Reio, T. (2016). *An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature*. México: Full Text from ERIC. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=2a456176-4230-4c8a-8341-699253385af7%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#AN=ED492690&db=eric>
- Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). *Significant variables in work performance. A quantitative analysis*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=9856a87b-7b17-42db-9f38-688c2822b17f%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3d%3d#db=eue&AN=141887639>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Rojas, K. (2019). *The Relationship of Stress with The Labor Performance of Agro Rural Staff*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11593/Rojas_ak.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, E., & Álvarez, L. (2019). *The skills and job performance of the public accountant of the University of Antioquia*. Perú: Universidad de Antioquia. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/oai/request?verb=ListRecords&set=col_10336_3964&metadataPrefix=oai_dc
- Stahl, M., & Grigsby. (2017). *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*. EE.UU: Blackwell Publishers. Obtenido de <https://catalogue.nla.gov.au/Record/3037193>
- Tavares, A., Larissa, J., & Maciel, R. M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Scielo*, 27(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1590/0103-6513.216516>

- Valenzo, M., Lazaro, D., & Martínez, J. (2019). Application of the SERVQUAL model to evaluate the quality in the transportation service in Morelia, Mexico. *DYNA*, 86(211), 64-74. doi:<https://doi.org/10.15446/dyna.v86n211.78368>
- Valiente, Y., Diaz, F., & Vasquez, C. G. (2020). *Gestion por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=d3666aca-86db-449f-9424-ea4ad7d89fc9%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsgcl.620930210&db=edsgii>
- Villadiego, C. (2016). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad de Cartagena. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/5505/1/-%20Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf>
- Zuñiga, E. (2019). *Labor Stress and Its Influence in the Performance of Workers ; El Estrés Laboral y su Influencia en el Desempeño de los Trabajadores*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. doi:10.15381/gtm.v22i44.17317

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de las variables

Tabla. Operacionalización de las variables

| Variables | D. Conceptual | D. Operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------|
| Gestión por competencias Alles (2009) | Son aquellas características fundamentales que en muchos casos puede indicar la forma de comportarse o de pensar que son expresadas en diversas situaciones para el cumplimiento de un objetivo. | Son todas aquellas las facultades que posee una persona para poder manejar un equipo de trabajo y lograr cumplir con los objetivos planteados. | Competencias cardinales | Orientación al cliente | Ordinal |
| | | | | Orientación a los resultados | |
| | | | | Calidad del trabajo | |
| | | | | Nivel de conocimiento | |
| | | | Competencias específicas | Nivel de ética | |
| | | | Nivel de liderazgo | | |
| | | | Capacidad de planificación | | |
| | | | Capacidad de comunicación | | |
| | | | Capacidad de adaptabilidad | | |
| | | | Capacidad de autonomía | | |
| Desempeño laboral | La calidad del trabajo es lo que se debe hacer, cuando, | Es el cumplimiento del total de las | Esfuerzo laboral | Nivel de resultado laboral | Ordinal |
| | | | | Logro de metas | |

| | | | | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|--|
| Chiavenato (2014) | como y en que secuencia, es decir se puede indicar es el conjunto de funciones y de particularidades de un producto, proceso o servicio que le asignen la capacidad necesaria con el propósito de satisfacer las necesidades de un determinado usuario. | actividades asignadas en el tiempo establecido y con el total de los recursos otorgados. | | Uso de recursos | |
| | | | Capacidad de relaciones interpersonales | Capacidad de respeto | |
| | | | | Aptitud de solidaria | |
| | | | Iniciativa laboral | Capacidad de participación | |
| | | | | Solución de problemas | |
| | | | Trabajo en equipo | Aptitudes al trabajo en equipo | |
| | | | | Identidad al trabajo en equipo | |
| | | | | Nivel de colaboración del trabajo en equipo | |
| | | | Organización | Nivel de planificación | |
| | | | | Nivel de evaluación | |

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar el desempeño laboral de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, para plantear una propuesta que ayude a mejorar constantemente, teniendo como siguiente escala de puntaje:

| | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Total en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Total de acuerdo |

Instrucciones: Lee cada una de los enunciados y marcar con una X la alternativa de calificación según la escala presentada, donde se indica que no hay respuesta mala o buena.

| DESEMPEÑO | 1 Total, en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Total, de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|
| ESFUERZO LABORAL | | | | | |
| Nivel de resultado laboral | | | | | |
| 1. Su equipo de trabajo logra terminar su trabajo a tiempo | | | | | |
| 2. Cumplen sus compañeros con las tareas diarias que se le encomiendan | | | | | |
| Logro de metas | | | | | |
| 3. Su equipo de trabajo cumplen con el total de metas de la municipalidad. | | | | | |
| Uso de recursos | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 4. En su área utilizan de manera adecuada los recursos asignados | | | | | |
| 5. Cuentan con los recursos necesario para el desarrollo oportuno de las actividades | | | | | |
| CAPACIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | |
| Capacidad de respeto | | | | | |
| 6. En su área se muestran cortés con los usuarios y con sus compañeros | | | | | |
| 7. Sus compañeros respetan las opiniones de los demás | | | | | |
| Aptitud solidaria | | | | | |
| 8. En la municipalidad se brinda una adecuada orientación a los usuarios | | | | | |
| 9. Evita los conflictos dentro del equipo | | | | | |
| 10. Se percibe la solidaridad con el prójimo en el desarrollo de sus funciones | | | | | |
| INICIATIVA LABORAL | | | | | |
| Capacidad de participación | | | | | |
| 11. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos | | | | | |
| 12. Los servidores demuestran asequibles al cambio | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Solución de problemas | | | | | |
| 13. Se anticipa las dificultades | | | | | |
| 14. Tiene gran capacidad para resolver problemas | | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | |
| Aptitud al trabajo en equipo | | | | | |
| 15. Sus compañeros muestran una aptitud de integración al equipo de trabajo. | | | | | |
| 16. Existe una comunicación adecuada entre el equipo de trabajo | | | | | |
| Identidad al trabajo en equipo | | | | | |
| 17. Se identifican fácilmente con los objetivos del equipo | | | | | |
| Nivel de colaboración del trabajo en equipo | | | | | |
| 18. Percibe el apoyo entre el equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas | | | | | |
| NIVEL DE ORGANIZACIÓN | | | | | |
| Nivel de planificación | | | | | |
| 19. En su área hacen uso de un plan de trabajo | | | | | |
| 20. Planifican actualmente sus actividades diarias | | | | | |
| Nivel de evaluación | | | | | |
| 21. En el área hace uso de indicadores de evaluación | | | | | |
| 22. Los colaboradores conocen del rendimiento mensual | | | | | |

Gracias por su colaboración.



CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA

El presente cuestionario tiene como objetivo identificar cuáles son las competencias que se deben reforzar para el adecuado desempeño de los colaboradores del área de estudio, siendo un análisis exclusivamente académico y resguardando la confiabilidad de los resultados.

Es por ello, se plantea la siguiente escala de valoración respondiendo con una X la respuesta que considere oportuna.

| | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Total en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Total de acuerdo |

| DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Competencias cardinales | Orientación al cliente | 1. ¿Usted, está de acuerdo con el procedimiento de atención al usuario? | | | | | |
| | | 2. ¿Usted considera importante la satisfacción del usuario de la municipalidad? | | | | | |
| | Orientación a los resultados | 3. ¿Usted considera que el servicio brindado permite el cumplimiento de los resultados? | | | | | |
| | | 4. ¿Usted, considera que la municipalidad cumple con las metas planteadas? | | | | | |
| | Calidad del trabajo | 5. ¿Considera que el trabajo de compañeros cumple con los requerimientos mínimos de calidad la municipalidad? | | | | | |
| | | 6. ¿Usted, considera que el trabajo realizado por sus compañeros es de calidad? | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | Nivel de Ética | 7. ¿Usted, considera que en sus compañeros de trabajo se muestra la presencia de valores? | | | | | |
| | | 8. ¿Usted, considera relevante la ética en el desarrollo de sus funciones? | | | | | |
| Competencias específicas | Nivel de liderazgo | 9. ¿Usted, considera relevante el liderazgo del área la Gerencia de administración y finanzas? | | | | | |
| | | 10. ¿Usted, considera que se deben emplear capacitaciones para mejorar el liderazgo en la municipalidad? | | | | | |
| | Nivel de comprensión | 11. ¿Usted, considera que los colaboradores cuentan con los conocimientos oportunos para el desarrollo de sus funciones en la municipalidad? | | | | | |
| | | 12. ¿Usted, considera que sus compañeros conocen la misión de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz? | | | | | |
| | Capacidad de planificación | 13. ¿Usted, considera que actualmente en la municipalidad realizan una adecuada planificación? | | | | | |
| | | 14. ¿Usted, considera importante planificar el desarrollo de sus actividades? | | | | | |
| | Capacidad de comunicación | 15. ¿Usted, considera relevante la comunicación entre colaboradores? | | | | | |
| | | 16. ¿Usted, está de acuerdo con el nivel de | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | la comunicación entre jefe y colaborador? | | | | | |
| | Capacidad de adaptabilidad | 17. ¿Usted, considera adaptarse adecuadamente a los cambios? | | | | | |
| | | 18. ¿Usted, considera la importancia de los cambios en Municipalidad de José Leonardo Ortiz? | | | | | |
| | Capacidad de autonomía | 19. ¿Está de acuerdo con las iniciativas o propuestas que plantean tus compañeros para el mejoramiento de tu área? | | | | | |
| | | 20. ¿Usted, considera que los colaboradores desarrolla sus funciones pese a la exigencias? | | | | | |

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: MG. TERRONES LANCINO KATERIN
 1.2. Grado académico que ostenta: MAESTRIA ED ADMINISTRACION
 1.3. Institución donde trabaja: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
 1.4. Experiencia laboral (años): 10
 1.5. Título de la tesis: GESTION POR COMPETENCIA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE LEONARDO ORTIZ
 1.6. Nombre del autor de la tesis: BR. ATOCHE ESPINOZA EVELYN IBET
 1.7. Nombre del instrumento a validar: FUETIONARIO

II. ASPECTOS A VALIDAR:

| CRITERIO | INDICADORES | DEFICIENTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | BAJA | | | | REGULAR | | | | BUENA | | | | MUY BUENA | | | | | | | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD | Está redactado (a) con lenguaje apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 3. ACTUALIZACIÓN | Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 4. ORGANIZACIÓN | El instrumento contiene organización lógica. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado (a) para mejorar la gestión pública. | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado (a) en aspectos teóricos científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 8. COHERENCIA | Entre las variables, indicadores y el instrumento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 9. METODOLOGÍA | El instrumento responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 10. PERTINENCIA | Útil y adecuado (a) para la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

88

Lugar y fecha: Chiclayo 01 de Julio del 2020

FIRMA DEL EXPERTO

DNI:

79218427





INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: *Bernardos Campos Grimaldo*
 1.2. Grado académico que ostenta: *Magister en Investigación y Docencia*
 1.3. Institución donde trabaja: *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*
 1.4. Experiencia laboral (años): *16*
 1.5. Título de la tesis: *Gestión por Competencia para el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de José Leguando Ortiz*
 1.6. Nombre del autor de la tesis: *Bra. A. Roche Espinoza Evelyn J. bet*
 1.7. Nombre del instrumento a validar: *Cuestionario*

II. ASPECTOS A VALIDAR:

| CRITERIO | INDICADORES | DEFICIENTE | | | | BAJA | | | | REGULAR | | | | BUENA | | | | MUY BUENA | | | |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----------------|
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD | Está redactado (a) con lenguaje apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| 3. ACTUALIZACIÓN | Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | El instrumento contiene organización lógica. | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 5. SUFICIENCIA | El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado (a) para mejorar la gestión pública. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado (a) en aspectos teóricos científicos. | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| 8. COHERENCIA | Entre las variables, indicadores y el instrumento. | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 9. METODOLOGÍA | El instrumento responde al propósito del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 10. PERTINENCIA | Útil y adecuado (a) para la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 80/255 270/285 |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

89

Lugar y fecha: Chiclayo ²⁴ de Junio del 2020

FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 165294905

Análisis de confiabilidad

Donde continuando con el procedimiento de datos se procede a determinar la confiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, en base a ello, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona que para indicar que la información sea confiable debe obtener un puntaje mayor a 0.6 es decir se debe obtener un puntaje lo más cercano a 1, donde se logra manifestar tener por significancia cada puntaje donde al ser mayor a 0.7 es confiable.

Para realizar un análisis de la confiabilidad se seleccionó cincuenta cuestionarios donde procesándolo a través del SPSS siendo esta una herramienta estadística donde permite analizar la información obtenida en la aplicación de los instrumentos, donde se logra afirmar tener los siguientes resultados:

Para la encuesta de variable dependiente

Se logra afirmar que del total de personas de la muestra se realizó una muestra piloto donde se aplicó a 10 personas donde se reconoce tener 22 preguntas siendo el total de los ítems analizados para identificar el nivel de confianza del instrumento debido que estas son las que posee alternativas escala de Likert.

Donde se muestra el siguiente resultado del alfa de Cronbach:

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .743 | 20 |

Figura. Fiabilidad de la prueba piloto de la variable dependiente

Realizando una evaluación se puede mencionar que la información de los cuestionarios analizados si es confiable, donde según Bernal (2010) que pasando el 0,7 la información es aceptable, debido que dicho puntaje del 0.743 sobrepasa el

puntaje recomendado. Así mismo, se reconoce que analizando la totalidad de la muestra de los 25 colaboradores se registra también una confiabilidad aceptable, por ser un puntaje de 0.94 afirmando tener una información idónea para su análisis.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .947 | 20 |

Para la encuesta de variable independiente

Analizando el nivel de confianza de la variable gestión por competencia, se evaluó a 10 colaboradores sobre su percepción de las variables a través de 20 ítems, donde se reconoció obtener un puntaje de 0.947 del coeficiente alfa es decir que la información es oportuna y tiene consistencia interna; esto quiere decir que es confiable para la continuidad de la investigación; y que las preguntas fueron claras para los servidores de la municipalidad permitiendo responder a la dimensión de estudio (Bernal, 2010, p.40).

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .937 | 20 |

Figura. Fiabilidad de la prueba piloto de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia obtenido del SPSS

Una vez identificada la confiabilidad de los instrumentos se procede a aplicar al total de los sujetos de estudios, donde se reconoce tener también una confiabilidad oportuna considerando la percepción de los 25 colaboradores, teniendo un puntaje de 0.937 siendo una información oportuna.

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 25 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 25 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla. Fiabilidad de la variable independiente

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .937 | 20 |

Anexo 4: Matriz de Consistencia

| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Metodología |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ¿Cómo un plan de gestión por competencias mejorará el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, 2020? | Objetivo general: Proponer un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. | H_1 : Un Plan de gestión por competencias mejorará el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. | Variable independiente: Gestión por competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Competencias cardinales - Competencias específicas | Alles (2009) |
| | Objetivos específicos: a) Identificar el nivel de desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. b) Diseñar un Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. c) Validar el Plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. | H_0 : Un Plan de gestión por competencias no mejorará el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. | Variable dependiente: Desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo laboral - Capacidad de relaciones interpersonales - Iniciativa laboral - Trabajo en equipo - Organización | Chiavenato (2014) |

Anexo 5: Autorización de la aplicación del instrumento

"Año de la Universalización de la Salud"



Municipalidad de José Leonardo Ortiz

Chiclayo, 02 de julio del 2020

Dra. Mercedes Alejandrina Colazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

ASUNTO: Aceptación de la
investigación

Estimada Dra., es grato dirigimos a Ud. con la finalidad indicar la aceptación de la realización para investigación titulada "Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz." a la Br. Atoche Espinoza Evelyn Ibet identifica con DNI 74153761 perteneciente al programa de estudio de Maestría en gestión pública .

Así mismo, agradecer a la universidad por brindarnos la oportunidad de poder ayudar e impartir los conocimientos de sus estudiantes para el desarrollo de la investigación.

Atentamente,

 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ L. ORTIZ

Wilder Guevara Díaz

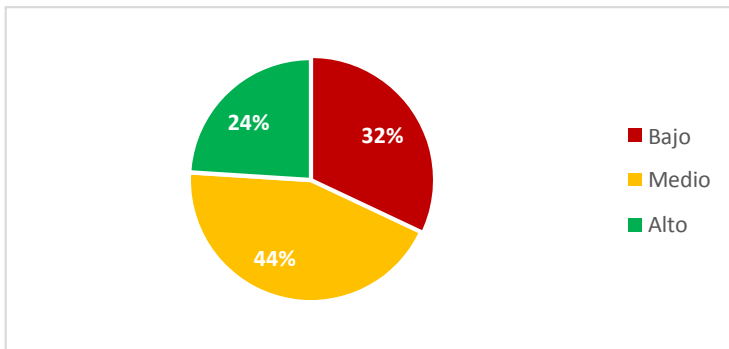
Firma

Wilder Guevara Díaz
Alcalde de José Leonardo Ortiz

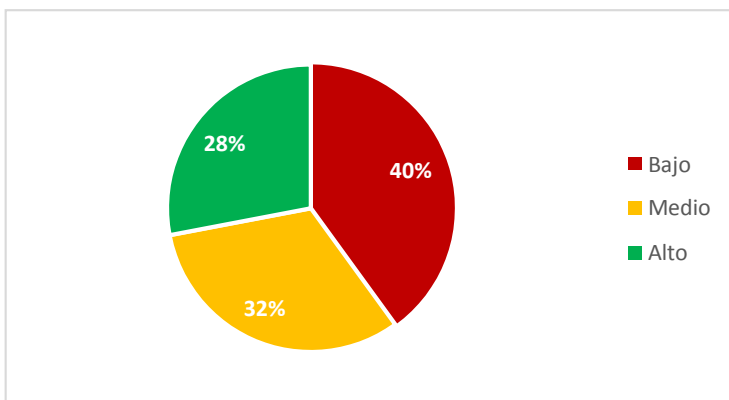
Anexo 6: Resultados
VAR_INDEPEN (Agrupada)

| | Nivel | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 15 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| | Medio | 3 | 12.0 | 12.0 | 72.0 |
| | Alto | 7 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| | Total | 25 | 100.0 | 100.0 | |

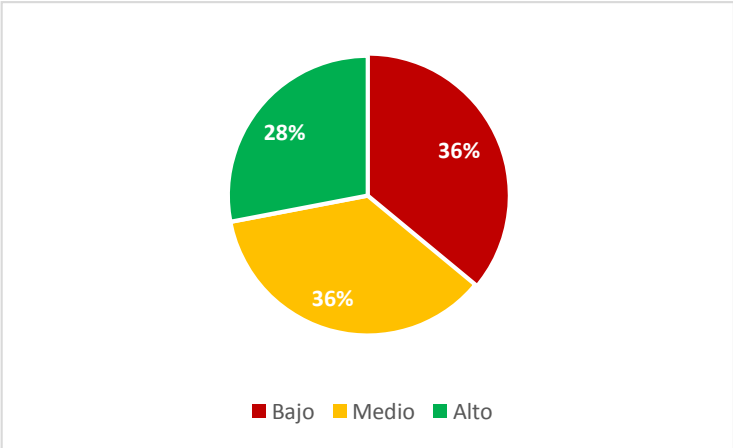
Dimensión 1.- Nivel de productividad



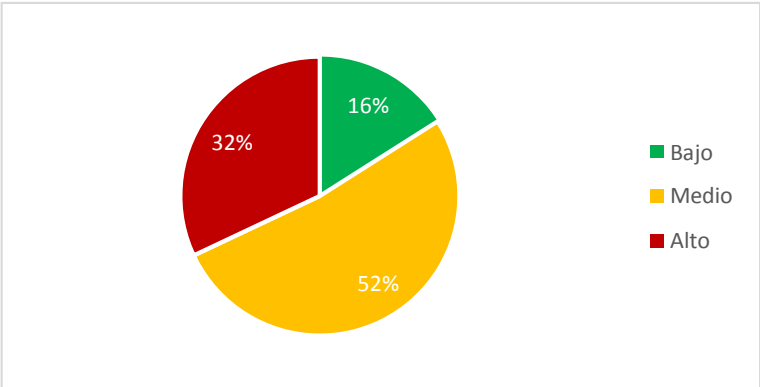
Dimensión 2.- Relaciones interpersonales



Dimensión 3.- Iniciativa laboral



Dimensión 4.- Trabajo en equipo



Dimensión 5.- Nivel de organización

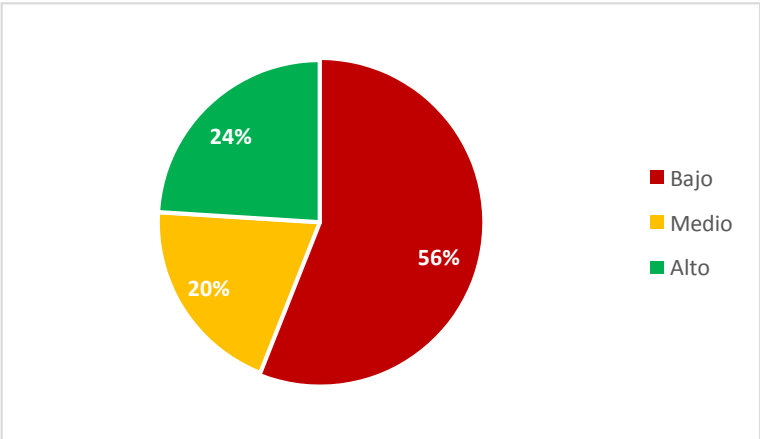
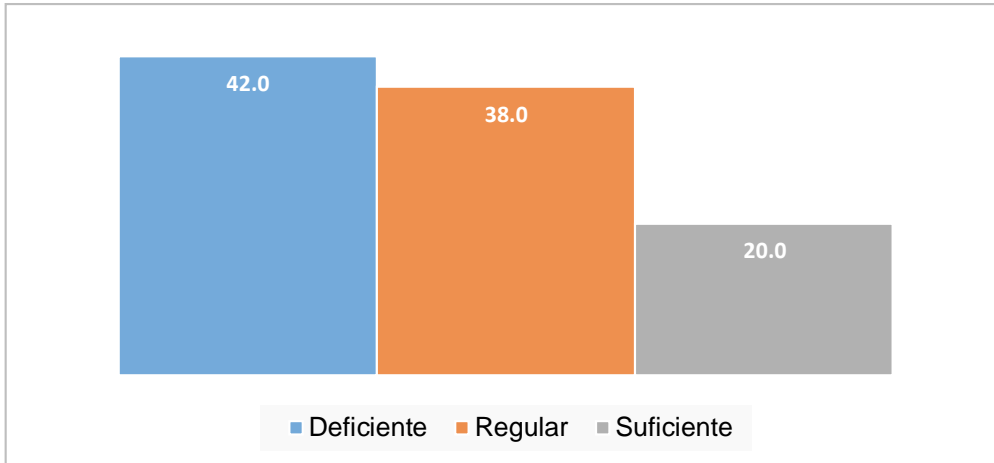


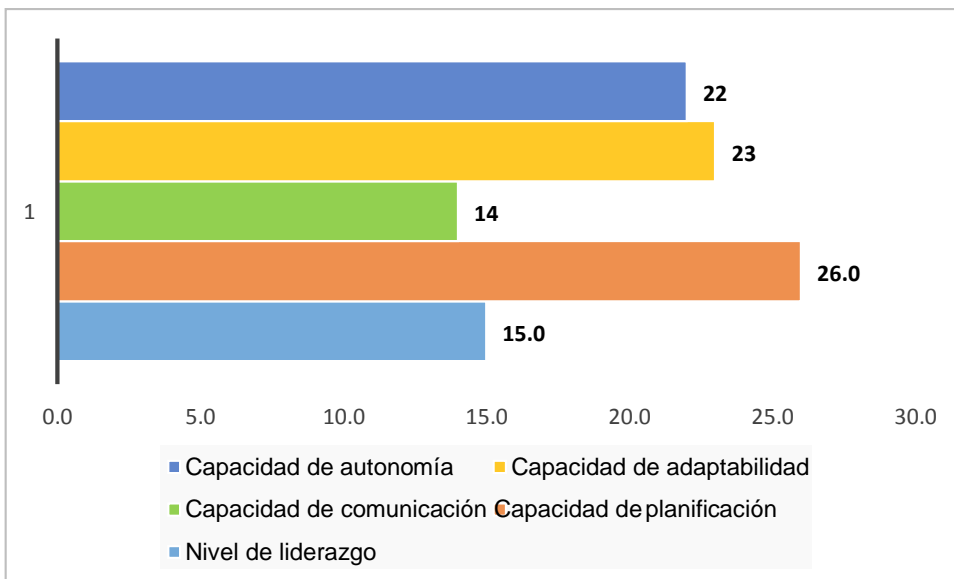
Figura. Nivel de competencias específicas



Fuente: Elaboración propia

Donde para mayor análisis se evaluó cuál de las competencias tiene mayores deficiencias:

Figura. Estado de las competencias específicas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Desarrollo de la Propuesta

I. Datos informativos

1.1 Nombre de la propuesta: GEDCOMT (Gestión de las competencias del talento humano)

1.2 Institución beneficiaria: Municipalidad de José Leonardo Ortiz

1.3. Lugar: Distrito de José Leonardo Ortiz

1.4 Autora: Atoche Espinoza Evelyn Ibet

II. Justificación

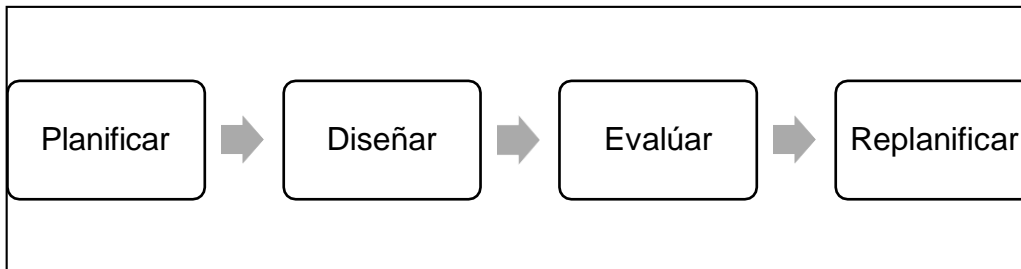
Tiene como justificación porque permite mejorar las competencias tanto cardinales como específicas de la Municipalidad, a través de una adecuada gestión; enfocándose en los criterios más vulnerables del desempeño laboral de los colaboradores como es el caso de las relaciones interpersonales e iniciativa laboral proponiendo estrategias que permitan potenciar las debilidades y explotar sus fortalezas.

III. Fundamentos teóricos

La presente propuesta tiene como soporte teórico la metodología de Alles (2009) donde se basa en un modelo del Iceberg, aplicando una gestión de competencias basada en estrategias de mejoramiento de las habilidades visibles y no visibles de un colaborador, considerando como base la teoría del evolucionista de Spencer y Spencer explicando que es cuando una persona busca un crecimiento no solo intelectual, sino de sus habilidades internas para mejorar el desenvolvimiento en su entorno laboral; así como, en la teoría del comportamiento organizacional de

Robbins debido que permite gestionar de manera oportuna el talento humano, indicando ser uno de los recursos más importante dentro de una organización.

Figura 1. Proceso de gestión de competencias



Fuente: Elaboración propia

IV. Objetivos

Objetivo general:

Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

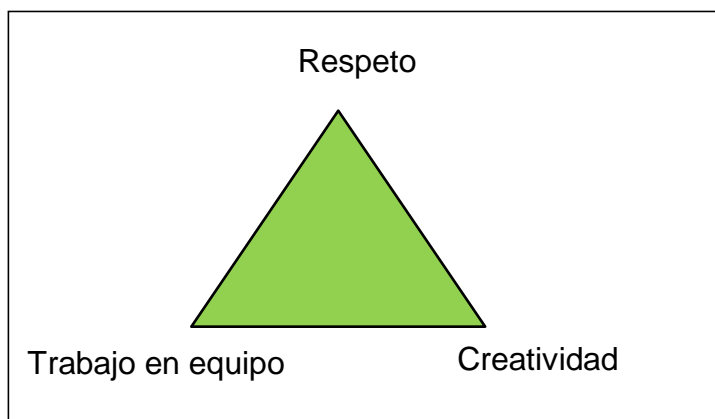
Objetivos específicos:

- a. Planificar la gestión de competencias
- b. Diseñar acciones para mejorar el desempeño laboral
- c. Evaluar las competencias de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz

V. Principios

Los principios utilizados para el desarrollo de la propuesta:

Figura 2. Principios de la propuesta



Detallando lo siguiente:

- i. Respeto: se realizará a través de un trato adecuado sin distinción del rango que ocupe; así mismo, se busca respetar las opiniones de cada uno de los colaboradores de intervinientes del plan.
- ii. Trabajo en equipo: este principio ayudará a los colaboradores poder facilitar el cumplimiento de las metas establecidas en el área de administración y finanzas. Donde cabe señalar, que cada uno de los integrantes se apoyarán mutuamente en las dificultades o problemas que se les presenten.
- iii. Innovación: los colaboradores deben brindar ideas creativas que permitan mejorar el desempeño; así como facilitar la adaptación a los cambios propuesto buscando en el uso de nuevas herramientas de apoyo.

Los principios mencionados ayudarán a crear un ambiente seguro y confiable debido que se resguardará la información que se obtiene, donde permita a los colaboradores poder interactuar de una manera más continua.

VI. Descripción de la propuesta

La presente propuesta está conformada por diversos fundamentos teóricos como es el caso de la metodología de Alles (2006) donde te explica el manejo de las dos competencias claves que tiene un colaborador, así como el uso de teorías bases que fortalece las variables de estudio.

También, la propuesta tiene como justificación de estudio porque permite mejorar las competencias de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonado Ortiz, y tiene por principios claves el respeto, trabajo en equipo e innovación.

Por otro lado, para su operatividad se planteó estrategias claves de acuerdo a las competencias con mayor debilidad, entre ellas el desarrollo de talleres informativos, simulación de casos y dinámicas que permitan reforzar el trabajo en equipo y la comunicación.

VII. Estrategias

Tabla 1.

Estrategias propuestas

| Objetivo | Estrategias | Actividades |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| O1. Planificar la gestión de competencias | E1. Identifica perfil de los colaboradores | Elaboración de hoja de perfil de los puestos. |
| | E2. Identificar la situación actual | Realizar un diagnóstico situacional |
| | E3. Elaborar un plan de trabajo | Planificar recursos y tiempos |
| O2. Diseñar acciones para mejorar el desempeño | E4. Realizar talleres informativos | Taller 1: Conociendo mis funciones |
| | | Taller2: Conozco mis metas institucionales y del área |
| | | Taller 3: Cómo ser un liderazgo |
| | | Taller4: Aprendo a tomar decisiones |
| | E5. Desarrollar talleres prácticos | Realizar dinámicas reflexivas para la comunicación. |
| | Realizar talleres de trabajo en equipo | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | |
| | E5. Simulación de casos | Simulación de intercambio de roles. Simulación de conflictos |
| O3. Evaluar las competencias de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz | E6. Crear ficha de evaluación | Definir el nivel de competencias de los colaboradores |
| | E7. Crear indicadores de evaluación | Crear indicadores que permite reconocer el grado de competencias del colaborador. |
| | E8. Establecer metas de desempeño | Crear metas en función al mejoramiento de las competencias y con ello el desempeño de los colaboradores. |

Fuente: Elaboración propia

VI. Diseño

El diseño de la propuesta está basado en el fundamento teórico de Alles, planteando una adecuada gestión de competencias, desarrollando cada una como se muestra a continuación:

ETAPA 1: PLANIFICAR

En esta etapa se busca planificar cada una de las actividades claves y procedimiento que se debe realizar para poder identificar cuáles son las competencias débiles en el área seleccionada, dando por desarrollo cada una de las estrategias y actividades programadas.

E1. Identificar perfil de los colaboradores

Para la identificación del perfil adecuado de cada uno de los colaboradores se elaborará un análisis de cada uno de los puestos, donde se mencionará cuáles son las competencias cardinales y específicas que debe contener, así como los requerimientos solicitados, esto se verá reflejado a través de la siguiente hoja perfil.

FICHA: PERFIL DEL PUESTO

| | |
|--------------------|---------|
| Entidad: | Puesto: |
| Nombre y apellido: | |
| Área: | |
| Departamento: | |

| Aprobaciones | Fecha |
|--------------------|--------------------|
| Titular del cargo: | Analista del RR.HH |
| Puesto superior: | |

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| Síntesis del puesto: | |
| | |
| Responsabilidades del puesto: | Grado del puesto: |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----------------------------------|--|
| REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: | |
| Grado de formación: | |
| Formaciones complementarias: | |
| | |

| COMPETENCIAS REQUERIDAS: | | NIVEL DE REQUERIMIENTO |
|--------------------------|------------------------------|------------------------|
| Competencias cardinales | Orientación al cliente | Alto |
| | Orientación a los resultados | Alto |
| | Calidad del trabajo | Alto |
| | Nivel de ética | Alto |
| Competencias específicas | Nivel de liderazgo | Alto |
| | Capacidad de planificación | Alto |
| | Capacidad de comunicación | Alto |
| | Capacidad de adaptabilidad | Medio |
| | Capacidad de autonomía | Alto |

Fuente: Adaptado de Alles (2009)

E2. Identificar la situación actual

Se logra identificar que en el anexo 2 se muestra el instrumento para el diagnóstico situacional sobre el estado de la variable competencias de los colaboradores, reconociendo que entre los dos tipos de competencias se percibe tener con mayores debilidades las competencias específicas.

Donde, en el anexo 5 se obtuvo como resultados la identificación de las competencias específicas con menor percepción, siendo estas con un 14% la capacidad de comunicación y con el 15% el nivel de liderazgo.

E3. Elaborar un plan de trabajo

En este ítem el responsable de la gestión de competencias en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, debe elaborar un plan para estimar los recursos y tiempos cuando se desarrollará cada una de las estrategias planteadas como se muestran a continuación:

Tabla:

Planificación del recurso

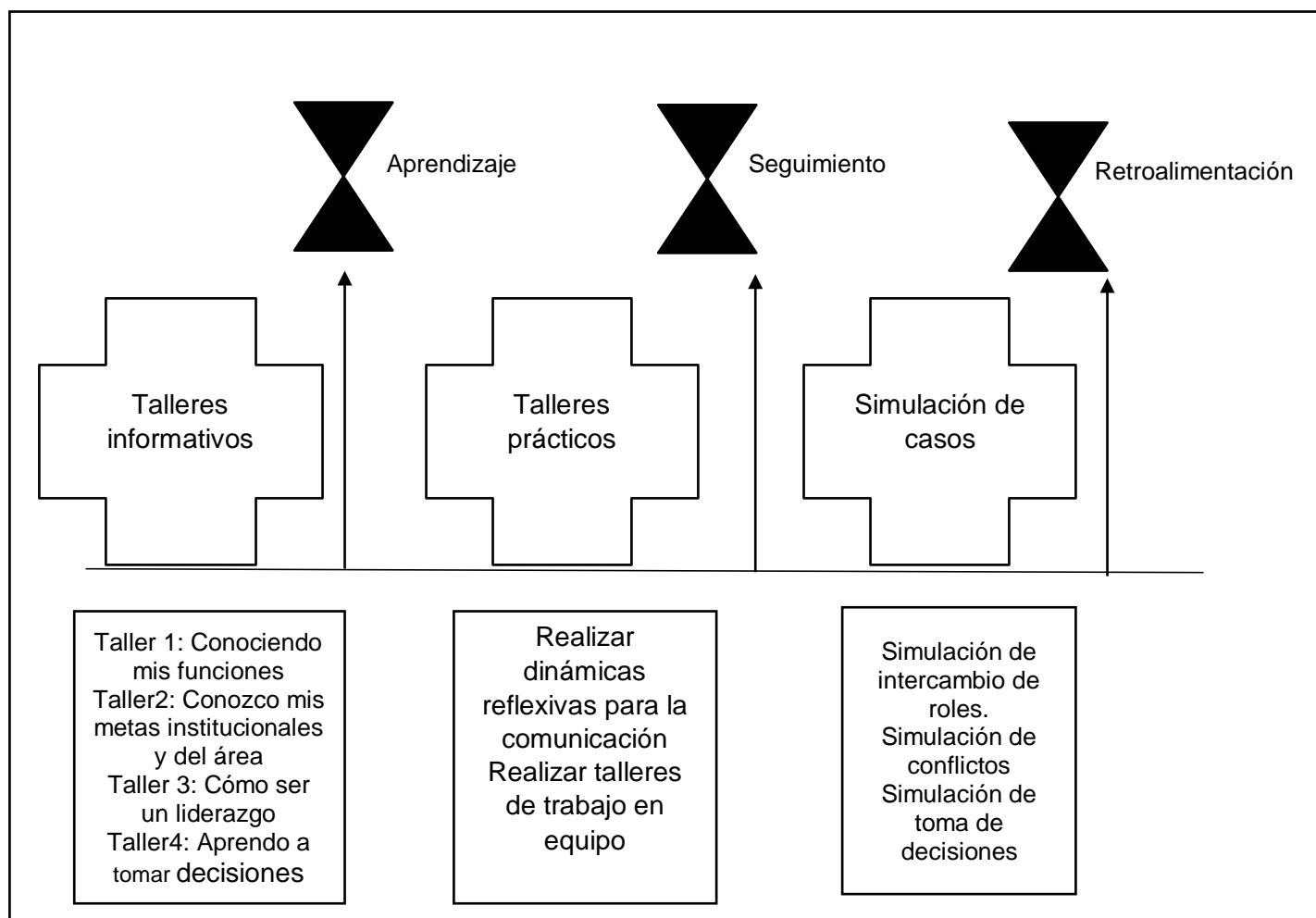
| Estrategias | Actividades | Tiempo | Recurso empleado | Costo |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|--------------|
| E1. Identificar perfil de los colaboradores | Elaboración de hoja de perfil de los puestos. | 2 días | Hojas bond Lapiceros | s/5.00 |
| E2. Identificar la situación actual | Realizar un diagnóstico situacional | 1 días | Hojas bond Lapiceros | s/5.00 |
| E3. Elaborar un plan de trabajo | Planificar recursos y tiempos | 2 días | Hojas bond Lapiceros | s/5.00 |
| E4. Realizar talleres informativos | Taller 1: Conociendo mis funciones | 1 día | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/20.00 |
| | Taller2: Conozco mis metas institucionales y del área | 1 día | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/20.00 |
| | Taller 3: Reforzando mi liderazgo | 1 día | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/20.00 |
| | Taller4: Aprendo a tomar decisiones | 2 días | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/20.00 |

| | | | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------|---------|
| E5. Desarrollar talleres prácticos | Realizar dinámicas reflexivas para la comunicación. | 2 días | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones | s/20.00 |
| | Realizar talleres de trabajo en equipo | 3 días | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones | s/20.00 |
| E5. Simulación de casos | Simulación de intercambio de roles. | 2 días | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/15.00 |
| | Simulación de conflictos | 3 días | Hojas bond Lapiceros Papelotes Plumones Compartir | s/15.00 |
| E6. Crear ficha de evaluación | Definir el nivel de competencias de los colaboradores | 2 días | Hojas bond Lapiceros | s/15.00 |
| E7. Crear indicadores de evaluación | Crear indicadores que permite reconocer el grado de competencias del colaborador. | 2 días | Hojas bond Lapiceros | s/15.00 |
| E8. Establecer metas de desempeño | Crear metas en función al mejoramiento de las competencias y con ello el desempeño de los colaboradores. | 3 días | Hojas bond Lapiceros | s/15.00 |
| Elaborar un plan de riesgos | Plantear un plan con acciones que permita reforzar las metas y competencias. | 5 días | Hojas bond Lapiceros | s/15.00 |

FASE II: DISEÑAR

Para el diseño de las estrategias que permita mejorar la gestión por competencias permite reforzar las debilidades que origina tener un nivel bajo de desempeño laboral, mostrando el siguiente esquema que se pretende desarrollar cada una de estas:

Figura: Esquema del diseño



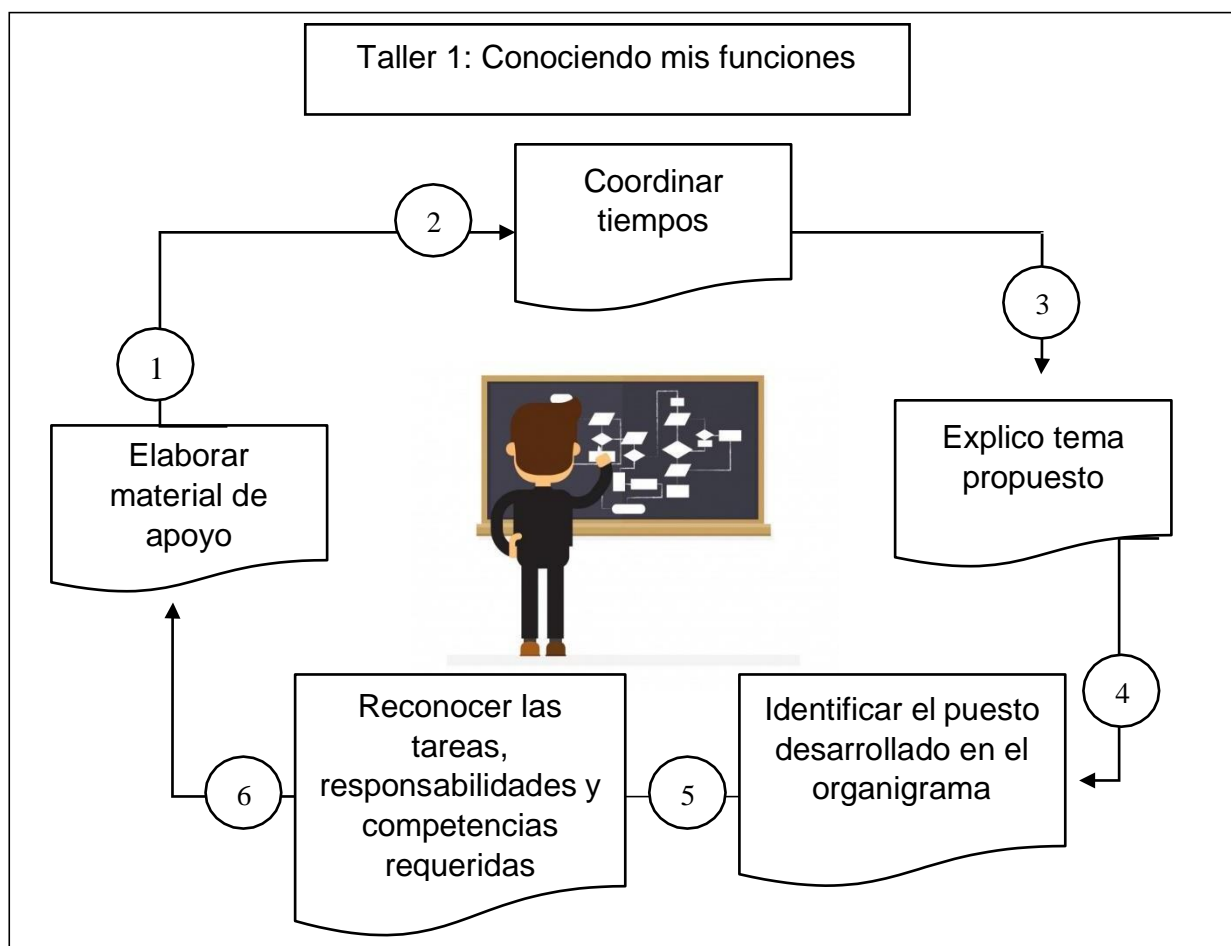
Fuente: Elaboración propia

En el presente esquema síntesis de la propuesta permite identificar las estrategias planteadas para poder mejorar la situación actual en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

E4. Realizar talleres informativos

Una de las estrategias planteadas para mejorar las competencias y por consecuencia el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz es la realización de talleres entre ellos los siguientes:

Figura: Esquema del taller 1



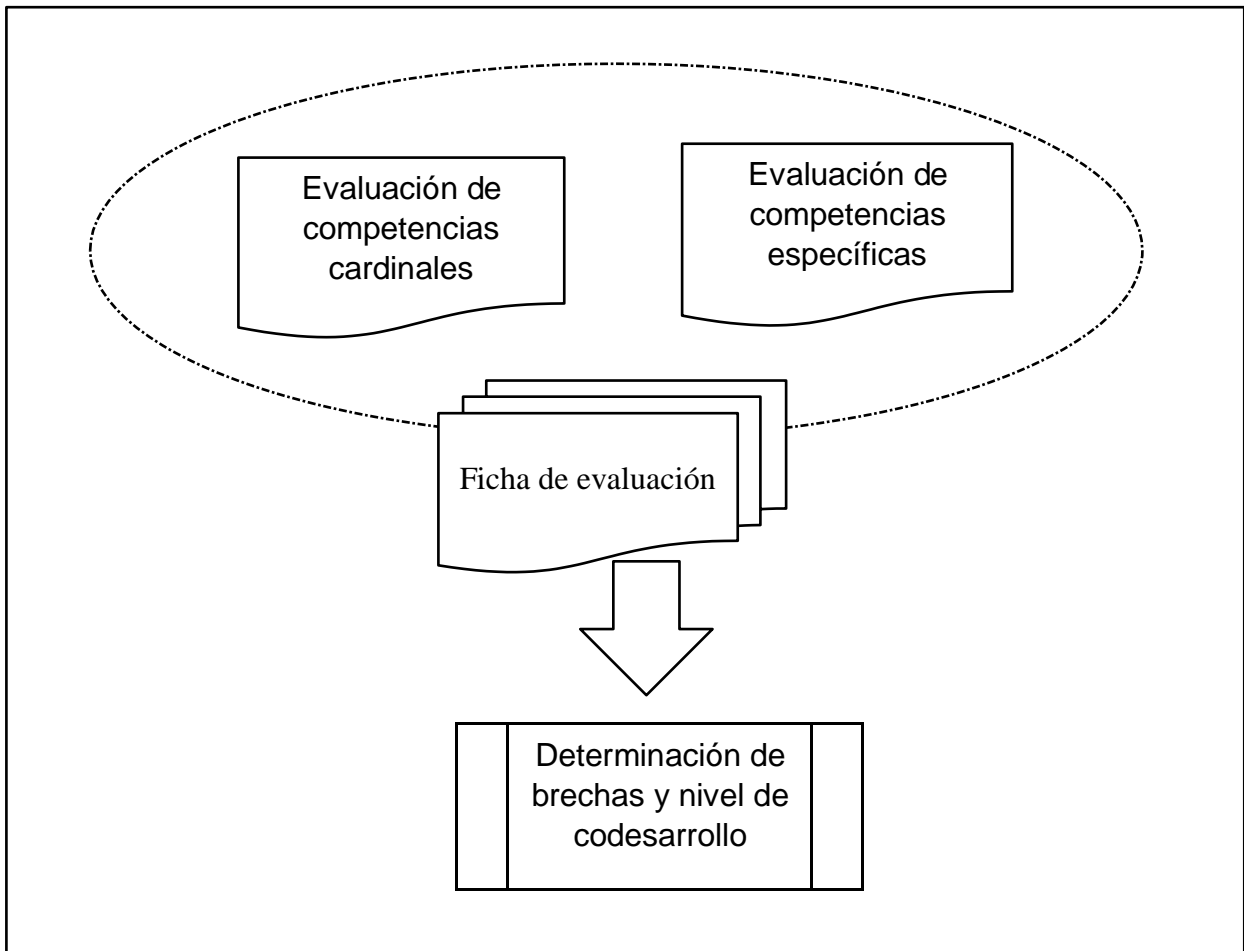
Fuente: Elaboración propia

En el primer taller se pretende orientar al colaborador sobre cuáles son las funciones que debe desempeñar en el puesto a cargo, asimismo, se tiene como propósito enseñar cuales son las responsabilidades establecidas en el MOF y reconocer cuales son las competencias requeridas por cada puesto.

ETAPA III: EVALUAR COMPETENCIAS

En esta etapa se plantea indicadores de evaluación como es el caso de la creación de rangos requeridos al momento de determinar el estado de las competencias, en base a ello se presenta el siguiente esquema:

Figura: Esquema de proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia

El presente esquema presenta el proceso que se realizará la evaluación donde se expresa que después de haber participado los colaboradores en las estrategias propuestas, se realizará una evaluación de codesarrollo permitiendo identificar si se cumplió con la meta establecida.

FICHA DE EVALUACIÓN

| | |
|------------------------------|------------------------------------|
| N° _____ | Fecha de evaluación ____/____/____ |
| Entidad: | Puesto: |
| Nombre y apellido: | |
| Área: | |
| Departamento: | |
| Responsable de la evaluación | |





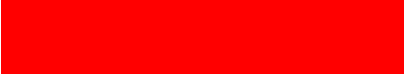
| COMPETENCIAS | APLICA A SU PUESTO | | GRADO A | GRADO B | GRADO C | GRADO D | NO DESARROLLÓ |
|---------------------------------|--------------------------|----|------------|------------|------------|------------|------------------|
| | SI | NO | | | | | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Adapta de Alles (2009)

Donde para mayor interpretación de la ficha de evaluación se debe considerar la siguiente interpretación de los grados:

Tabla:

Criterios de evaluación

| Grado | Escala | Referencial |
|----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| GRADO A | Excelente |  |
| GRADO A | Bueno |  |
| GRADO A | Regular o medio |  |
| GRADO A | Debe mejorar |  |
| NO DESARROLLÓ | Deficiente |  |

Fuente: Elaboración propia

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 9 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Jefe de logística
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Municipalidad de José Leonardo Ortiz
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 9 años
- 1.5. Grado académico: Magíster en Gestión pública

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.2 Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | X | | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajados de autores extranjeros | X | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

III.

| | |
|----------------------------------------|----------------------------|
| Nombres y apellidos del experto | DIAFANOR PÉREZ VEGA |
|----------------------------------------|----------------------------|

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

1.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I | |
|----|----------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|--|
| 1 | Denominación de la propuesta | X | | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | X | | | | | |
| 3 | Secciones que comprende | | X | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | X | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | X | | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | X | | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | X | | | | | |

1.2. CONTENIDO

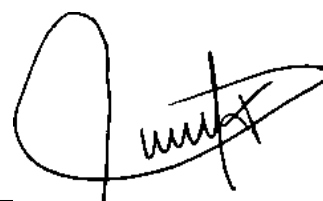
| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I | |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|--|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | X | | | | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | X | | | | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | X | | | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | X | | | | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | X | | | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | X | | | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | X | | | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | X | | | | | |

1.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | X | | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | X | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | X | | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Lugar y fecha Chiclayo, 05 de Agosto 2020

firma_____



DNI N° 40696543

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Atoche Espinoza Evelyn, aspinozaei@ucvvirtual.edu.pe , 950073828

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Mg. Terrones Cancino Katerin

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 10 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Universidad Señor de Sipán
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Municipalidad de José Leonardo Ortiz
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 9 años
- 1.5. Grado académico: Magíster en Gestión pública

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.2. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.3. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | X | | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajados de autores extranjeros | | X | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

| | |
|----------------------------------------|------------------------------|
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Terrones Cancino Katerin |
|----------------------------------------|------------------------------|

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|----------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación de la propuesta | X | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | X | | | | |
| 3 | Secciones que comprende | X | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | X | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | X | | | | |

4.2. CONTENIDO

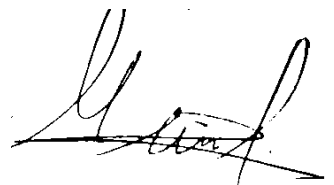
| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | X | | | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | X | | | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | X | | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | X | | | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | X | | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | X | | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | X | | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | X | | | | |

1.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | | X | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | X | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | X | | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Lugar y fecha Chiclayo, 05 de Agosto 2020

firma



DNI N° 79218427

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Atoche Espinoza Evelyn, aespinozaei@ucvvirtual.edu.pe , 950073828

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 35 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Encargado del área TIC's
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Gobierno Regional de Lambayeque
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 28 años
- 1.5. Grado académico: Maestro en Administración de Negocios

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.3 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2.4 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | X | | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajados de autores extranjeros | | X | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

| | |
|----------------------------------------|---------------------------------|
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Cárdenas del Águila, Edward |
|----------------------------------------|---------------------------------|

Se ha elaborado una propuesta denominada: **Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|----------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación de la propuesta | X | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | X | | | | |
| 3 | Secciones que comprende | | X | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | X | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | X | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | X | | | | |

6.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto | X | | | | |
| 2 | Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta | X | | | | |
| 3 | Presenta principios de gestión consistentes | X | | | | |
| 4 | Fundamentación coherente y consistente | X | | | | |
| 5 | Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación | X | | | | |
| 7 | Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación | X | | | | |
| 8 | Presenta estrategias metodológicas coherentes | X | | | | |
| 9 | Presenta esquema síntesis | X | | | | |

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | x | | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | X | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | X | | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Lugar y fecha Chiclayo, 05 de Agosto 2020

firma  _____

DNI N° 16779036

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Atoche Espinoza Evelyn, aespinozaei@ucvvirtual.edu.pe , 950073828